



موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

رایزنان بازرگانی و دیپلمات‌های تجاری

گزارش پشیمان شماره ۳۰ و ۲۹

طرح تدوین سند سیاست تجاری ایران

مجری: صادق ضیاء بیگدلی

مهرماه ۱۳۹۷

فهرست مطالب

۷	مقدمه
۸	بخش اول: رایزنی تجارت خارجی در یک دنیای دگرگون شونده
۸	طیف گسترده رایزنان
۸	بخشی از شبکه وسیع تر
۹	چالش های متداول
۱۰	اهداف سطح بالا
۱۰	خطوط گزارش دهی گوناگون
۱۲	۵ نوع شبکه رایزن بازرگانی
۱۳	ویژگی های اساسی سبک های مختلف دیپلماسی تجاری یا انواع دیپلمات های تجاری
۱۴	برخی مزایای دیپلمات های تجاری (رایزنان بازرگانی) دولتی در مقابل نمایندگان بخش خصوصی
۱۵	ساختار دیپلماسی تجاری
۱۶	روند های اخیر در فعالیت رایزنان بازرگانی
۱۶	یادگیری از دیگران
۱۶	دفاتر تجارت خارجی - یک مأموریت شفاف
۱۶	آیا شبکه های رایزنان بازرگانی به درستی نظارت می شوند؟
۱۷	وظایف مشترک دیپلمات های اقتصادی و تجاری
۱۸	کارها و فعالیت های معمول روزمره رایزنان بازرگانی
۲۰	خواسته های رایزن بازرگانی از موسسات حمایت از تجارت
۲۰	خواسته های موسسات حمایت از تجارت از رایزن بازرگانی
۲۲	نقش ها و فعالیت های دیپلمات های تجاری
۲۳	بخش دوم: از چشم انداز تا پیاده سازی
۲۳	برنامه توسعه ملی
۲۳	استراتژی ملی صادرات

۲۴	تحلیل SWOT: داشتن چشم انداز صنعت
۲۴	استراتژی های صادرات: فراتر از بازاریابی
۲۵	فرایند توسعه استراتژی صادرات برای رایزنان بازرگانی
۲۵	انتخاب صنایع اولویت دار تجارت ملی
۲۶	مشخص کردن اولویت های بازاری
۲۷	اولویت بندی مشتریان
۲۹	استراتژی برای صادرکنندگان بالقوه
۲۹	استراتژی های بازار گردشگری
۲۹	استراتژی توسعه سرمایه گذاری
۳۰	از استراتژی تا عمل
۳۱	بخش سوم: شبکه ها - پشتوانه تجارت
۳۱	ارتباطات رایزنان بازرگانی
۳۳	سازمانهای توسعه تجارت
۳۳	حمایت متقابل و ارتباطات
۳۳	شبکه های کشور میزبان
۳۴	شرکت های خصوصی
۳۴	انجمن های تجاری
۳۵	اولویت های شبکه سازی
۳۷	بخش چهارم: ارائه خدمات
۳۸	روشن کردن مسئولیت ها
۳۹	مزیت نسبی رایزنان بازرگانی در خدمات مختلف
۴۰	
۴۰	برند ملی
۴۰	ایجاد تصویر مثبت
۴۱	تغییر تصویر منفی

۴۱	برندینگ بخش ها
۴۲	خدمات تسهیل کننده
۴۳	میزان وقت اختصاص یافته دیپلماتهای تجاری به فعالیت های پشتیبانی تجاری (درصد از کل زمان)
۴۴	مطالبه هزینه برای خدمات
۴۴	مشکلات مطالبه هزینه برای رایزن بازرگانی
۴۶	بخش پنجم: مدیریت دفتر
۴۶	نکاتی برای اولویت بندی
۴۶	سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری
۴۷	وضعیت دیپلماسی تجاری و رایزنان بازرگانی در ایران
۴۸	شرح وظایف رایزن بازرگانی سازمان توسعه تجارت ایران
۴۹	شرایط انتخاب رایزن بازرگانی ایران
۵۰	مشکلات دیپلماسی تجاری در ایران
۵۲	شرط لازم برای موفقیت دیپلماسی اقتصادی ایران
۵۳	ارزیابی رایزنان بازرگانی ایران از نظر فعالیت ها
۵۶	تحلیل فعالیت دوره سه ماهه رایزنان ایران
۵۷	مقایسه کشورها از نظر ساختار سازمان توسعه تجارت و رایزنان بازرگانی
۵۹	منابع

فهرست جداول و نمودارها

- جدول ۱ - خطوط گزارش دهی نمایندگان تجارت خارجی کشورها ۱۰
- جدول ۲ - ارتباط موسسات حمایت از تجارت و رایزن ۱۱
- جدول ۳ - انواع شبکه رایزنان بازرگانی ۱۲
- جدول ۴ - انواع دیپلمات تجاری ۱۳
- جدول ۵ - انواع ساختار دیپلماسی تجاری ۱۵
- جدول ۶ - نقش ها و فعالیت های دیپلمات تجاری ۲۲
- نمودار ۱ - جایگاه رایزن بازرگانی در برنامه توسعه ملی ۲۳
- نمودار ۲ - اولویت بندی بخش های تولیدی برای رایزنان ۲۵
- جدول ۷ - فرایند توسعه استراتژی صادراتی برای رایزنان بازرگانی ۲۵
- جدول ۸ - بخش بندی مشتریان رایزنان بازرگانی ۲۷
- نمودار ۳ - مراحل مختلف خدمات رایزنان به صادرکنندگان ۲۸
- جدول ۹ - ارتباطات رایزنان بازرگانی ۳۲
- جدول ۱۰ - مزایا و معایب شبکه سازی رایزنان در کشور مبدا ۳۵
- جدول ۱۱ - مزایا و معایب شبکه سازی رایزنان در کشور مقصد ۳۶
- جدول ۱۲ - حوزه ها و فعالیتهای رایزنان با پتانسیل دوباره کاری ۳۸
- جدول ۱۳ - کارکردهای اصلی شبکه رایزنان بازرگانی ۳۸
- جدول ۱۴ - مزیت نسبی رایزنان در خدمات مرتبط با اطلاعات تجاری ۳۹
- جدول ۱۵ - مزیت نسبی رایزنان در خدمات مرتبط با توسعه ظرفیت صادراتی ۳۹
- جدول ۱۶ - مزیت نسبی رایزنان در خدمات مرتبط با سرویس های توسعه تجارت ۴۰
- جدول ۱۷ - مزیت نسبی رایزنان در خدمات تسهیل کننده ۴۲
- نمودار ۴ - میزان وقت اختصاص یافته به فعالیت های پشتیبانی تجاری توسط رایزنان در کشورها ۴۳

- نمودار ۵ - نمونه نتایج بالقوه از فعالیت رایزن بازرگانی..... ۴۶
- جدول ۱۸ - بخش های نیازمند CRM در دفاتر رایزن بازرگانی **Error! Bookmark not defined.**
- جدول ۱۹ - کشورهایی که ایران در آن رایزن بازرگانی دارد..... ۵۰
- جدول ۲۰ - ارزیابی ۳ ماهه رایزنان بازرگانی ایران از نظر فعالیتهای بازاریابی ۵۳
- جدول ۲۱ - ارزیابی ۳ ماهه رایزنان بازرگانی ایران از نظر ارتباطات تجاری ۵۴
- جدول ۲۲ - ارزیابی ۳ ماهه رایزنان بازرگانی ایران از نظر اطلاع رسانی تجاری ۵۵
- جدول ۲۳ - خدمات رایزنی که دارای مزیت نسبی و احتمال صادرات بالا هستند..... ۵۶
- نمودار ۶ - تطبیق فعالیت رایزنان ایران با فعالیت های موثر در صادرات ۵۶
- نمودار ۷ - مقایسه کشورهای چشم انداز منطقه از نظر ساختار TPO و رایزنان بازرگانی ۵۷
- نمودار ۸ - مقایسه سایر کشورهای دنیا از نظر ساختار TPO و رایزنان بازرگانی ۵۸

مقدمه

در این گزارش سعی شده است ، ابتدا با بهره مندی از منبع اصلی راهنما برای فعالیت رایزنان بازرگانی که توسط مرکز تجارت بین الملل گردآوری شده، مفاهیم و کارکردهای مرتبط با این بخش مورد بررسی قرار گیرد. ۵ بخش اول به این مسئله اختصاص داده شده است. در ادامه با استفاده از منابع دیگر و همچنین گزارشات داخلی و مقالات و اظهار نظرها، شفاف سازی در زمینه فعالیت دیپلماسی تجاری ایران صورت گرفته است.. در نهایت به وسیله گزارشهای تکمیلی مرکز تجارت بین الملل و همچنین گزارشات ارزیابی رایزنان فعال کشور ایران، وضعیت حال حاضر کشورمان در مقایسه با کشورهای دیگر منطقه و جهان و همچنین در مقایسه با شاخص های بدست آمده از عملکرد رایزنان بازرگانی، ارائه شده است

بخش اول: رایزنی تجارت خارجی در یک دگرگون شونده

رایزنان تجارت خارجی^۱ (بازرگانی) منحصر به فرد هستند. آنها بهترین های دنیای کسب و کار و دیپلماسی را ترکیب می کنند. این افراد، نمایندگان رسمی کشور مبدأ^۲ در مقابل کشور میزبان^۳ هستند و این موقعیت به آنها فرصت را می دهد تا به کشورشان برای پیشرفت در بازار جهانی شده به وسیله تجارت، کمک کنند. برای موفقیت رایزنان بازرگانی باید با مؤسسات اصلی مرتبط با توسعه تجارت از نظر استراتژی ها، خدمات، شبکه ها و ابزارهای مدیریتی مشترک، یکپارچه شوند.

برخی از رایزنان بازرگانی که اکثریت آنها هستند از طریق نهادهای دولتی انتخابی می شوند، برخی دیگر توسط بدنه صنعت مثل اتاق بازرگانی. نام های متفاوتی برای این شبکه از افراد وجود دارد از جمله رایزن بازرگانی، دیپلمات تجاری، دیپلمات اقتصادی، رایزنان تجارت خارجی.

طیف گسترده رایزنان

رایزنی تجارت خارجی عملکردی است که توسط گروه های مختلف انجام میشود:

- دیپلمات ها و کارکنان سفارت
- رایزنان تجاری مرتبط با مجامع صنعتی
- کارکنان قراردادی
- متخصصان تجارت
- مدیران
- سرپرستان شبکه های نمایندگان تجارت خارجی

مسئولیتها متفاوت است از ترفیعات صادراتی و و ترفیع سرمایه داخلی تا فروش برای کشور خود. برخی مسئولیت های اضافی کنسولی دارند. برخی اوقات بخش ترویج گردشگری توسط بخش دیگر انجام می شود.

بخشی از شبکه وسیع تر

رایزنان بازرگانی نمی توانند به تنهایی کار کنند و مؤسسات حمایت از تجارت^۴ بخشی از شبکه کاری آنهاست. همچنین ، سازمان توسعه تجارت^۵، اتاق بازرگانی و انجمنهای تجارتي بخش دیگری از این شبکه هستند. بهترین مکان برای فیلتر کردن شرکت های آماده صادرات مؤسسات حمایت از تجارت است. همچنین از طریق فعالیتهای مؤسسات حمایت از تجارت زمان زیادی از رایزن بازرگانی صرفه جویی می

¹ Foreign Trade Representative

² Home Country

³ Host Country

^۴ Trade Support Institute: هر شرکت عمومی یا خصوصی که خدمات مرتبط با تجارت و توسعه آن را ارائه می دهد. هدف آن توسعه و تسهیل صادرات پایدار است. خیلی از مؤسسات حمایت از تجارت وظیفه توسعه و حفظ شبکه رایزنان تجارت خارجی را بر عهده دارند.

⁵ Trade Promotion Organization

شود. موسسات حمایت از تجارت به شرکتهای داخلی نزدیک تر است و می تواند گروهی از شرکتهای را به عنوان نماینده ملی در نمایشگاههای بین المللی گرد هم آورد. متحدین دیگری که رایزن بازرگانی با آنها کار می کند شامل:

- بخش های توسعه صادرات
- مؤسسات مالی
- انجمن های صنعتی و اتاق بازرگانی
- بخش های دولتی با تمایل به تجارت (گمرک، سلامت، توسعه صنعت، توریسم، تولید، آموزش ...)
- رسانه
- شرکت های حمل و نقل
- مشاورین و مریبان در امر تجارت
- بخش های آموزشی
- تامین کنندگان مثل طراحان و پیمانکاران

چالش های متداول

برای موفقیت، رابطه بین رایزن بازرگانی و موسسات حمایت از تجارت واجب و اساسی است. کاستی هایی که بین کشورهای مختلف در عملکرد رایزن بازرگانی ها وجود دارد (توسط مرکز تجارت بین الملل⁶ گردآوری شده) به شرح زیر است:

- نمایندگان تجاری بدون داشتن ضوابط قابل رجوع شفاف مشغول به کار هستند.
- اهداف و نتایج مورد انتظار تعریف و شناخته نشده اند
- اولویت ها در خصوص مصرف کننده نهایی، خدمات و تولیدات صادراتی و خدماتی که باید به صادرکننده ها داده شود نامشخص است
- نظارت حداقلی وجود دارد (به جز موارد اداری)
- دانش خیلی محدودی در مورد عملکرد خوب در کشورهای دیگر وجود دارد
- برای کارمندان تازه آموزش نیست یا محدود است

⁶ International Trade Center

اهداف سطح بالا

تقریباً در تمام کشورهای در حال توسعه، رشد اقتصادی به شکل نزدیکی با رشد در صادرات مرتبط است. توسعه معمولاً رشد در واردات را تحریک می‌کند و این نیازمند منابع مالی است که باید از صادرات و سرمایه‌گذاری خارجی تامین شود.

خطوط گزارش دهی گوناگون

ممکن است به دلیل عملکرد هم‌زمان چند شبکه نمایندگی تجارت خارجی، چندین خط گزارش دهی نیز وجود داشته باشد. شکل زیر نمونه چند کشور را نشان می‌دهد:

نمونه	دیپلمات‌های مرتبط با سفارتخانه‌ها	نمایندگان تجاری در سفارتخانه‌ها	دفاتر تجارت خارجی سازمان توسعه تجارت‌ها، انجمن‌های تجاری	نمایندگان مناطق یا شهرها	نظارت
الجزایر	X				وزارت امور خارجه
استرالیا	X	X	X	X	وزارت امور خارجه، Austrade، فرمانداری‌های ایالتی
بنین	X	X			وزارت امور خارجه، وزارت بازرگانی
کلمبیا	X		X		وزارت امور خارجه، Proexport
مصر	X		X		وزارت امور خارجه، وزارت صنعت و تجارت
گواتمالا	X		X		وزارت امور خارجه و PACIT ⁷
اندونزی	X	X	X		وزارت امور خارجه و توسعه صادرات ملی
مکزیک	X	X	X	X	دبیرخانه امور خارجه، ProMexico
اروگوئه	X				وزارت امور خارجه

جدول ۱ - خطوط گزارش دهی نمایندگان تجارت خارجی کشورها

دفاتر تجارت خارجی معمولاً توسط وزارت بازرگانی یا سازمان توسعه تجارت ملی نظارت می‌شوند.

از مزایای تنوع موسسات حمایت از تجارت این است که بخش‌های گوناگون می‌توانند مورد توجه خاص قرار گیرند اما از معایب آن، تکه‌تکه شدن، رقابت و پیام‌های پیچیده است که به بازار میزبان می‌رسد. رایزنان بازرگانی که نماینده چندین موسسه حمایت از تجارت هستند می‌توانند با حضور در یک ساختمان همکاری را حداکثر کنند.

⁷ The Trade, Investment and Tourism Program in Guatemala

رایزن بازرگانی در کشور میزبان		موسسات حمایت از تجارت در کشور مبدأ ^۸	
رایزن بازرگانی امور اقتصادی	←	امور خارجه	دولتی ملی
رایزن بازرگانی صنعت	←	صنعت	
رایزن بازرگانی کشاورزی	←	کشاورزی	
رایزن بازرگانی گردشگری	←	گردشگری	
رایزن بازرگانی توسعه تجارت	←	تجارت سازمان توسعه تجارت	
رایزن بازرگانی استان A	←	استان / منطقه A	دولتی منطقه ای / استانی
رایزن بازرگانی استان B	←	استان / منطقه B	
رایزن بازرگانی استان C	←	استان / منطقه C	
رایزن بازرگانی تولید کننده قهوه	←	تولیدکنندگان قهوه	گروه های صنعتی
رایزن بازرگانی اتاق بازرگانی	←	اتاق بازرگانی	
رایزن بازرگانی صنعت خودرو	←	صنعت خودرو	

جدول ۲ - ارتباط موسسات حمایت از تجارت و رایزن

⁸ Home Country

۵ نوع شبکه رایزن بازرگانی

نقاط ضعف	نقاط قوت	ساختار رایزن بازرگانی
<ul style="list-style-type: none"> • دفاتر از مناطق تجاری دور هستند • اولویت های متناقض بین توسعه تجاری و تعهدات دیگر • نبود ارتباط مستقیم با دنیای بیزینس و سازمان • توسعه تجارت و موسسات حمایت از تجارت • افراد با توجه به دانش بازرگانی انتخاب نشده اند 	<ul style="list-style-type: none"> • رابطه نزدیک بین سیاست تجاری و فعالیت های ترفیعی • همکاری نزدیک در مورد اهداف ملی • دسترسی راحتتر به دولت • خطوط گزارش دهی شفافتر • حمایت دیپلماتیک دارند 	<p>دیپلمات های وابسته به سفارتخانه ها و کنسولگری ها</p>
<ul style="list-style-type: none"> • مشکلات مرتب کردن خطوط گزارش دهی • دفاتر معمولا دور از مناطق تجاری هستند • تناقض بین توسعه تجارت و دیگر تعهدات وجود دارد 	<ul style="list-style-type: none"> • ارتباط نزدیک بین سیاست تجاری و فعالیت های ترفیعی • همکاری نزدیک در مورد اهداف ملی • دسترسی راحتتر به دولت • افراد بر حسب دانش بازرگانی انتخاب شده اند • ارتباط نزدیک با سازمان توسعه تجارت و موسسات حمایت از تجارت • دارای حمایت دیپلماتیک 	<p>رایزنان تجاری در سفارتخانه ها و کنسولگری ها</p>
<ul style="list-style-type: none"> • مشکلات مرتب کردن خطوط گزارش دهی • تناقض بین توسعه تجارت و دیگر تعهدات وجود دارد • سختی سازماندهی رویدادها مثل هیئت های تجاری وزارتخانه ای 	<ul style="list-style-type: none"> • واقع در مراکز تجاری • ارتباط نزدیک با اولویت های ملی • کارکنان با تجربه بازرگانی • ارتباط نزدیک با موسسات حمایت از تجارت • تمرکز کامل بر مسائل بازرگانی • برخی اوقات حمایت دیپلماتیک دارند 	<p>دفاتر تجارت خارجی: گزارش دهی معمولا به وزارت بازرگانی یا سازمان توسعه تجارت</p>
<ul style="list-style-type: none"> • دوری از مسائل سیاستگذاری تجاری • نبود همبستگی با اولویت های ملی • عدم ارتباط مستقیم با سازمان توسعه تجارت (فقط با موسسات حمایت از تجارت) • میتواند بخشهای دیگر را ندید بگیرد • عمل کردن خلاف اولویتهای دیگر سازمانها • عدم دسترسی راحت به دولت • ممکن است به شیوه ای دیگر هزینه کنند 	<ul style="list-style-type: none"> • معمولا واقع در مراکز تجاری • کارکنان با تجربه بازرگانی • ارتباط نزدیک با صنعت • تمرکز کامل بر مسائل بازرگانی • ارتباط نزدیک با سازمانهای صنعتی معادل محلی 	<p>دفاتر تجارت خارجی انجمن های صنعتی (مستقل)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • عدم وفاداری به اولویت های ملی • امکان رقابت با رایزنان بازرگانی دیگر در حوزه مشابه • دوباره کاری وامکان به ایجاد سردرگمی در دولت میزبان • عدم ارتباط مستقیم با سازمان توسعه تجارت 	<ul style="list-style-type: none"> • معمولا واقع در مناطق تجاری • توانایی سرویس دهی به گروه خاصی از مشتریان • خط مشخص گزارش دهی به سازمانهای داخلی • مناسب برای توسعه سرمایه گذاری در منطقه 	<p>رایزنان اعزام شده از استان ها</p>

جدول ۳ - انواع شبکه رایزنان بازرگانی

ویژگی های اساسی سبک های مختلف دیپلماسی تجاری یا انواع دیپلماتهای تجاری^۹

نوع دیپلمات تجاری	تاجر منش یا تجارت گستر	کارمند منش	عمومی یا کلی گرا
رویکرد	مسائل تجاری عمدتاً در کسب و کار خلاصه می شود	مسائل تجاری جزء جدانشدنی روابط بین المللی تلقی می شوند	مسائل تجاری در یک چارچوب دیپلماتیک و سیاسی وسیعتر دیده می شوند
دغدغه اصلی	تکیه بر رضایت مشتری	تکیه بر رضایت وزارت بازرگانی	تکیه بر رضایت وزارت امور خارجه
تخصص	حوزه کسب و کار و بازاریابی	کارمند وزارت بازرگانی	دیپلمات سیاسی
میزان فعالیت	فعال، به دلیل برخورداری از دانش تخصصی	واکنشی، به دلیل تمرکز بر اجرای دستورالعملها و سیاستها	فعال موقت، به عنوان فعالیتی در حاشیه
نقاط قوت	برخورداری از دانش و تجربه لازم	توانمندی ایجاد ارتباط میان فعالان حوزه و کسب و کار و وزارتخانه ها	ارتباط با مسئولان رده بالا و نگرش به مسائل تجاری از منظر کلان دیپلماسی ملی
رتبه بندی کشورها بر اساس سبک دیپلماسی تجاری	ایرلند کانادا سوئد فنلاند نیوزلند پرتغال انگلیس ژاپن و کره جنوبی	آلمان لهستان چین کوبا	برزیل السالوادور ونزوئلا

جدول ۴ - انواع دیپلمات تجاری

* کشورهای قرار گرفته در سمت چپ ستون ها دیپلماسی ترکیبی و برخی جنبه های ستون بعد را دارند.

با عنایت به مقاله اولیویر نری (۲۰۰۸) که درباره حوزه ها و فعالیت های دیپلماسی تجاری انجام گرفته بود نتایج زیر بدست آمد که در کتاب دیپلماسی تجاری (وحید بزرگی) آورده شده است:

۱. سفرایی که تجربه بیشتری در شرکت های خصوصی داشته اند، بیشتر از سفرایی که فقط تجربه کار دولتی داشتند درگیر دیپلماسی تجاری می شوند
۲. اعتقاد سفرها به اهمیت دیپلماسی تجاری تاثیر زیادی بر تلاش آنها برای توسعه تجارت و ارتقای عملکرد سفارت در زمینه دیپلماسی تجاری دارد. بنابراین دولت ها باید اهمیت دیپلماسی تجاری را بیشتر به سفرها گوشزد کنند.
۳. درگیری سفرها در توسعه تجارت و میزان وقت اختصاص یافته آنها تاثیر زیادی بر عملکرد سفارت در زمینه دیپلماسی تجاری دارد.
۴. بین تلاش برای توسعه تجارت و ارتقای عملکرد سفارت در زمینه دیپلماسی تجاری رابطه مثبتی وجود دارد.

^۹ کتاب دیپلماسی تجاری از وحید بزرگی و مقاله دنیای اقتصاد: <http://donya-e-eqtasad.com/news/966532>

برخی مزایای دیپلمات های تجاری (رایزنان بازرگانی) دولتی در مقابل نمایندگان

بخش خصوصی

- ✓ اطلاعات اقتصادی: به دلیل ارتباطات سفارتخانه ها گردآوری اطلاعات بهتر انجام می گیرد
 - همچنین به دلیل مصونیت دیپلماتیک مخاطرات فعالیت های اطلاعاتی کمتر است
 - ✓ حضور در رسانه های همگانی: دیپلمات های دولتی بیشتر توجه رسانه ها را به خود جلب می کنند و با هزینه کمی می توانند برنامه خود را اجرا کنند
 - ✓ دسترسی به تصمیم گیران: دیپلمات های بلندپایه دسترسی راحتتری به مقامات ارشد شرکتهای بزرگ، دستگاههای اداری و ساینستگذاران در کشور میزبان را دارند
 - ✓ اعتبار: معمولاً برای وعده ها و تعهدات دیپلمات ها در جذب سرمایه خارجی اعتبار بیشتری قائل می شود
 - ✓ صرفه های مقیاس و تنوع: متمرکز کردن فعالیت های پشتیبانی از تجار در خارج، باعث کاهش زیاد هزینه فعالیت های مربوطه می شود.
 - ✓ ابزار سیاست دولتی: با توجه به هم افزایی و هم راستایی دولت و سازمان های تجاری، برخی اهداف توسعه تجارت توسط دیپلمات های تجاری بهتر تحقق می یابد.
- در برخی کشورهای مثل ایرلند دیپلمات تجاری لزوماً باید از بخش خصوصی به مأموریت اعزام شود و پس از پایان مأموریت نیز مجدداً در بخش خصوصی مشغول فعالیت شود. این در حالی است که برخی کشورها مانند ژاپن و کره جنوبی دیپلمات های تجاری خود را به مدت طولانی در سایر کشورها مقیم می کنند تا به واسطه آن آواشناسخت کافی از جامعه میزبان کسب کنند و ثانیاً ارتباطات موثری با افراد و گروه های کلیدی برقرار سازند. (بزرگی، ۱۳۹۶)

ساختار دیپلماسی تجاری

اولیویر نری (۲۰۰۸) در مرور جامع خود بر بحث دیپلماسی تجاری، به تفاوت های قابل توجهی بین سیستم های دیپلماسی تجاری با توجه به آرایش سازمانی و موقعیت هر نهاد و ارتباطات آنها، اشاره کرده است. موقعیت سازمان توسعه تجارت در ساختار و ارتباط آن با دیپلمات تجاری مبنای دسته بندی جدول زیر است:

ردیف	ترتیبات بین امور خارجه و بازرگانی	وزارتخانه مسئول	نقش دیپلمات تجاری و ترتیبات سازمان توسعه تجارت	کشورهای نمونه
۱	توسعه تجارت بخشی از سیاست تجاری - وزارت بازرگانی و وزارت امور خارجه ناهم‌هنگ عمل می کنند	وزارت بازرگانی	دیپلمات تجاری با شعبه سازمان توسعه تجارت کار می کند که در پیرامون سفارتخانه است. دیپلمات تجاری ممکن است به سفارت گزارش دهد	امریکا، چین، لهستان، فرانسه، روسیه، افریقای جنوبی
۲	جداسازی فعالیت توسعه تجارت و سیاست تجاری - وزارت بازرگانی و امور خارجه هم‌هنگ عمل می کنند	وزارت امور خارجه	دیپلمات تجاری هم‌هنگ کننده شعبه سازمان توسعه تجارت است. توسعه تجارت به وسیله سازمان جداگانه اداره می شود. (TPO)	استرالیا، نیوزلند، کانادا
۳	توسعه تجارت در وزارت امور خارجه ادغام شده است - وزارت بازرگانی و امور خارجه هم‌هنگ عمل می کنند	وزارت امور خارجه	دیپلمات تجاری هم‌هنگ کننده شعبه سازمان توسعه تجارت است که با وزارت امور خارجه ادغام شده است	سوئد، نروژ، دانمارک، فنلاند، ایسلند
۴	مکانیزم هم‌هنگی	نظارت مشترک وزارت امور خارجه و بازرگانی	توسعه تجارت به سازمان اختصاصی ^{۱۰} واگذار شده است	سنگاپور، بریتانیا
۵	جداسازی امور خارجه و بازرگانی - ناهم‌هنگ	وزارت امور خارجه	دیپلمات تجاری کلی نگر است و با مسائل اقتصادی و سیاسی سر و کار دارد. در صورت وجود سازمان توسعه تجارت، این سازمان با وزارت امور خارجه و سفارتخانه ادغام شده است	کشورهای بزرگ و متوسط در حال توسعه
۶	واگذاری ^{۱۱} توسعه تجارت به سازمان عمومی یا نیمه خصوصی	عموما وزارت بازرگانی	دیپلمات تجاری شعبه سازمان توسعه تجارت را به شکل جدا از سفارتخانه اداره می کند. هیچ دیپلمات تجاری در سفارتخانه برای توسعه کسب و کار نیست.	ژاپن، کره، ایتالیا، آلمان

جدول ۵ - انواع ساختار دیپلماسی تجاری

¹⁰ Dedicated Agency

¹¹ Delegation

روند های اخیر در فعالیت رایزنان بازرگانی

- کار مشاوره برای مثال در فنلاند و سوئد
- مطالبه هزینه برای خدمات، مثل فرانسه
- قراردادهای رسمی بین موسسات حمایت از تجارت، رایزن بازرگانی و شرکت . مثل کلمبیا
- تلاش برای اندازه گیری اثر صادراتی مداخلات رایزن بازرگانی
- شاخص های کلیدی عملکرد و اهداف رسمی
- تحلیل هزینه- منفعت
- کارکنان محلی بیشتر و کارکنان وطنی کمتر

نتایج گزارش بانک جهانی هم در مورد سازمانهای توسعه تجارت نشان میدهد هرچه متمرکز تر و غنی تر باشند، در افزایش صادرات موفق تر هستند.

یادگیری از دیگران

۱. به وسیله سر زدن به وبسایت رایزنان بازرگانی (ممکن است فقط به روی شرکتهای مقیم کشور باز باشد)
۲. از طریق شرکت در انجمن ها و ورکشاپ های مرکز تجارت بین الملل برای تبادل تجربه رایزنان بازرگانی

دفاتر تجارت خارجی^{۱۲} – یک مأموریت شفاف

بین ساختارهای دیگر رایزن بازرگانی بهتر عمل می کنند. چون بر خلاف آنها، در کنار تجارت اهداف دیگری ندارند و کارکنان با تجربه بازرگانی و مستقر در مراکز تجاری دارند

آیا شبکه های رایزنان بازرگانی به درستی نظارت می شوند؟

زمانی که شبکه رایزن بازرگانی به فقط یک سازمان مثل موسسات حمایت از تجارت گزارش می دهد، رویه ها شفاف تر و اندازه گیری نتایج راحتتر است.

¹² Foreign Trade Offices

وظایف مشترک دیپلمات های اقتصادی و تجاری

در کتاب "دیپلماسی تجاری" نوشته وحید بزرگی، ۶ مورد زیر به عنوان وظایف مشترک و کلی دیپلمات های تجاری یا همان رایزنان بازرگانی برشمرده شده است

- ۱) اعمال نفوذ بر تصمیمات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی برای ایجاد شرایط مناسب برای توسعه اقتصادی همراه با در نظر گرفتن نیازها و خواسته های سایر طرف های ذی نفع
- ۲) همکاری با نهادهای قانون گذار بین المللی که تصمیمات آنها روی مقررات تجاری و مالی بین المللی تاثیر می گذارد.
- ۳) جلوگیری از بروز کشمکش و اختلاف با سایر دولتها، سازمان های غیر دولتی و بازیگران اقتصادی گوناگون برای به حداقل رساندن مخاطرات سیاسی و اقتصادی
- ۴) استفاده از مجامع بین المللی گوناگون و رسانه های مختلف برای حفظ وجهه^{۱۳} و شهرت کشور، شرکت ها و سازمان های غیر دولتی خود (سرمایه شهرت^{۱۴})
- ۵) ایجاد سرمایه اجتماعی (توانایی بازیگران برای بهره گیری از ساختارها، شبکه ها و عضویت اجتماعی خود) از طریق گفت و گو با کلیه طرف های ذی نفع که ممکن است از فرایند توسعه اقتصادی و جهانی شدن تاثیر بپذیرند
- ۶) حفظ اعتبار و مشروعیت نهادها و نمایندگان خود در نظر عموم مردم و جامعه خود

¹³ Image

¹⁴ Reputation Capital

کارها و فعالیت های معمول روزمره رایزنان بازرگانی

سیاست تجاری

- ارتباط با سرپرستی دفتر در مورد مسائل سیاست تجاری
- فرصتهای تحقیقاتی که ممکن است از تغییرات سیاست ها ایجاد شود
- تحقیق و گزارش در مورد موانع تجاری
- معرفی کشور در جلسات سطح بالای دولتی یا صنعتی
- به عنوان ناظر رسمی در جلسات سطح بالا جایی که کشور مبدا ممکن است عضوی از گروه نباشد
- توسعه رابطه نزدیک با وزارتخانه های مرتبط با تجارت

نماینده سفارتخانه

- آماده سازی گزارشات اقتصادی در مورد کشوری که دفتر در آن واقع است
- فراهم آوردن مشاوره های اقتصادی و بازرگانی به سفرا
- فراهم آوردن دیدگاه بازرگانی برای دیگر سازمانهای دولتی مبدا در مورد مسائلی مثل تکنولوژی، آموزش و گردشگری
- سازماندهی رویدادها برای سازمانهای دولتی دیگر، که ممکن است مرتبط با صنعت یا بازرگانی باشند
- معرفی کشور در روزهای ملی یا جشن های مختلف

نماینده موسسات حمایت از تجارت

- فراهم آوردن اطلاعات بازرگانی
- مشاوره به موسسات حمایت از تجارت در زمینه استراتژی های تجاری
- ارائه استراتژی های موسسات حمایت از تجارت در کشوری که دفتر در آن واقع است
- فراهم کردن اخبار مثبت و مطالعات موردی برای موسسات حمایت از تجارت
- فراهم آوردن ورودی برای مشتری ملی یا سیستم مدیریت ارتباط با مشتری
- سخنگوی رویدادهای موسسات حمایت از تجارت در کشور مبدا
- همکاری در طرح های ملی صادرات

تسهیل کننده برای صادرکننده ها

- پاسخ به درخواست های تجاری از کشور مبدا
- پاسخ به درخواست های تجاری از واردکنندگان بالقوه
- شناسایی فرصتهای جدید برای صادرکنندگان
- انجام تحقیقات بازار برای صادرکنندگان

- سازماندهی برنامه ملاقاتهای کسب و کاری برای صادرکنندگان
- سازماندهی هیئت های تجاری
- سازماندهی شرکت در نمایشگاههای تجاری
- سازماندهی ملاقات با خریداران در کشور مبدا
- سازماندهی سمینارهای و جلسات کسب و کار برای صادرکنندگان
- سازماندهی سمینارها برای وارد کنندگان و سرمایه گذاران بالقوه
- سازماندهی برنامه مرتبط با کسب و کار برای اشخاص مهم (مثل رییس جمهور یا وزرا)

نماینده روابط عمومی

- اداره ارتباطات رسانه ای
- ترویج تصویر مثبت برای کشور مبدا
- نقش نمایندگی از طریق جلسات و سخنرانی ها
- سازماندهی برنامه برای روزنامه نگاران کسب و کار به جهت دیدار از کشور مبدا
- نقش آفرینی به عنوان عضو هیئت مدیره یا عضو اتاق بازرگانی
- شرکت در فعالیت های مربوط به رایزنان بازرگانی محلی از کشورهای مختلف
- سازماندهی فعالیت های مختلف با نمایندگان محلی شرکت های کشور مبدا

مدیر دفتر

- مدیریت دارایی، کارکنان، منابع و سیستم های اطلاعاتی
- مدیریت مالی و کنترل بودجه
- آماده سازی گزارش های ماهانه و فعالیت ها
- هماهنگی آموزش برای کارکنان

توسعه دهنده سرمایه

- جستجوی سرمایه گذاران بالقوه
- سازماندهی ملاقات در کشور مبدا برای سرمایه گذاران بالقوه
- سازماندهی رویدادها برای ترویج کشور مبدا به سرمایه گذاران

توسعه دهنده گردشگری

- سازماندهی کمپین های تبلیغاتی و ترویجی برای گردشگری
- سازماندهی شرکت در نمایشگاههای مرتبط با سفر
- یاری رسانی به هیئت های تجاری گردشگری
- مسائل تحقیقاتی برندینگ کشور و ادراکات

○ رایزن بازرگانی ممکن است نقش خریدار رسمی برای کشور مبدا را داشته باشد به خصوص هنگام مناقصات اصلی

فعالیت در کشورهای سوم

○ رایزن بازرگانی ممکن است بسیاری از وظایف بالا را در موقعیت هایی که در چندین کشور داشته باشد

خواسته های رایزن بازرگانی از موسسات حمایت از تجارت

- شرح واضحی از کارهای رایزن بازرگانی و اولویت ها و شاخصهای اصلی عملکرد
- خطوط گزارش دهی واضح
- برنامه سالیانه با اعلان ۱۲ ماهه نمایشگاههای تجاری اصلی و ۴ ماهه هیئت های تجاری
- حمایت بودجه ای مناسب
- حمایت از رایزن بازرگانی و خانواده او
- ایجاد وبسایت برای رایزن بازرگانی
- اطلاعات و جزئیات به روز از صادرکننده ها از طریق پایگاه داده یا سیستم سیستم مدیریت ارتباط با مشتری
- حمایت سازمانی برای همه ورودی ها و خروجی ها: هیئت ها، نمایشگاهها
- سیاست های عملیاتی مشخص . سطحی از حمایت که رایزن بازرگانی انتظار می رود برای صادرکننده داشته باشند
- برنامه های آموزشی برای رایزن بازرگانی و کارکنان
- حداقل کردن درخواست ها برای گزارش و تسهیل کردن رویه ها
- قرارداد استخدام شفاف
- جذب درخواست ها از شرکت های با عدم قابلیت صادرات
- برنامه برای معرفی رایزن بازرگانی جدید به مخاطبان مهم

خواسته های موسسات حمایت از تجارت از رایزن بازرگانی

- حکمیت و مدیریت خوب دفاتر و منابع و افراد
- اولویت هایی که شاخص های عملکردی اصلی را نشان می دهد
- ورود صحیح به بازار جذاب برای محصولات مختلف
- ۳ تا ۶ کار موفق در هر سال
- همکاری زمانی که وظایف با اعلام کم به موسسات حمایت از تجارت محول شده است
- فرستادن به موقع گزارش ها

- حمایت برای فعالیت های سیاسی مهم
- به روز و مرتبط نگه داشتن متریال وبسایت
- اطلاع رسانی به موسسات حمایت از تجارت برای هر مورد موفق یا بحرانی
- حفظ امنیت سیستم ها و افراد
- حفظ ارتباط مناسب با رسانه ها
- اطلاع رسانی به موسسات حمایت از تجارت در مورد مسائل روابط تجاری ، موانع واردات، تغییرات و محدودیت ها
- اطلاع رسانی مناسب هیئت های تجاری پیش رو یا رویدادها در بازار داخلی
- حفظ رابطه مناسب با سفارتخانه ها، متحدان یا بخشهای دولتی

نقش ها و فعالیت های دیپلمات های تجاری ۱۵

توسعه سرمایه گذاری مستقیم خارجی	ترویج برند ملی	همکاری های علمی و فناوریانه (تحقیق و توسعه)	حمایت از حقوق مالکیت فکری	توسعه تجارت کالا و خدمات	حوزه های فعالیت نقش ها
تسهیل					
ارتباط با مقامات ارشد شرکت ها همراه با پیشنهاد سرمایه گذاری	تلاش برای عقد قراردادهای بزرگ در زمینه هایی که برند ملی اهمیت دارد	تسهیل تماس های بین آزمایشگاه های فناوری پیشرفته	شناسایی حقوق دانان مطمئن در زمینه حقوق مالکیت فکری	معرفی یا توصیه صادرکنندگان بالقوه	برقراری ارتباط
سازماندهی مشارکت مقامات دولتی در نشست های سرمایه گذاری خصوصی	هماهنگی برای برنامه های ترویج برند ملی	معرفی طرف های ذیربط برای سرمایه گذاری مشترک در زمینه تحقیق و توسعه	هماهنگی برای اقامه دعوی	سازماندهی نشستها و دیدارها	ایجاد هماهنگی
استفاده اعضای هیئت های توسعه سرمایه گذاری از تسهیلات اداری سفارتخانه ها	ترجمه مطالب برنامه به دست کارکنان واحد متبوع دیپلمات های تجاری	برگزاری همایش از طرف سفیر یا دیپلمات های تجاری در خصوص توسعه همکاری های علمی	چاپ و توزیع مطالب آموزشی از طرف سفارتخانه برای برنامه های آگاهی بخشی	خدمات دبیرخانه سفارتخانه برای برگزاری همایش توسعه تجارت	ارائه خدمات پشتیبانی
مشاوره					
شناسایی سرمایه گذاران بالقوه	مطالعه در مورد وجهه و برند	پایش دستاوردهای پژوهشی	پایش نقض حقوق مالکیت فکری	گردآوری اطلاعات بازاریابی صادرات	گردآوری و تحلیل اطلاعات (عمدتا معطوف به ذینفع خارجی)
اطلاع رسانی به دستگاه متبوع در مورد مناقصات بین المللی از جمله فرصت های موجود برای سرمایه گذاران بزرگ کشور متبوع	گزارش دهی داخلی در مورد موفقیت آخرین برنامه ترویج برند ملی	اظهار نظر در مورد شرکت کارشناسان وزارتخانه های متبوع در طرح های سرمایه گذاری مشترک	شناسایی موارد نقض حقوق مالکیت فکری و گزارش آن	گزارش به دستگاههای متبوع درباره فرصتهای صدور محصول به کشور میزبان	ارتباطات داخلی (معطوف به مراجع داخلی)
نماینده					
حمایت از سرمایه گذاران کشور متبوع در کشور میزبان	دفاع از شرکت های ملی هدف قرار گرفته توسط مقامات کشور میزبان	حمایت از طرح های علمی مشترک	اعمال فشار برای افزایش حمایت از حقوق مالکیت فکری کشور متبوع	پشتیبانی از شرکتهای در مراحل حل و فصل اختلافات	دفاع و حمایت
برگزاری نشست های توجیهی برای سرمایه گذاران بالقوه	کمک به اجرای برنامه های ترویج برند ملی	تهیه مقاله های مطبوعاتی در مورد دستاوردهای علمی	سخنرانی در برنامه های آگاهی بخشی	همایش توسعه گردشگری	ارتباطات خارجی

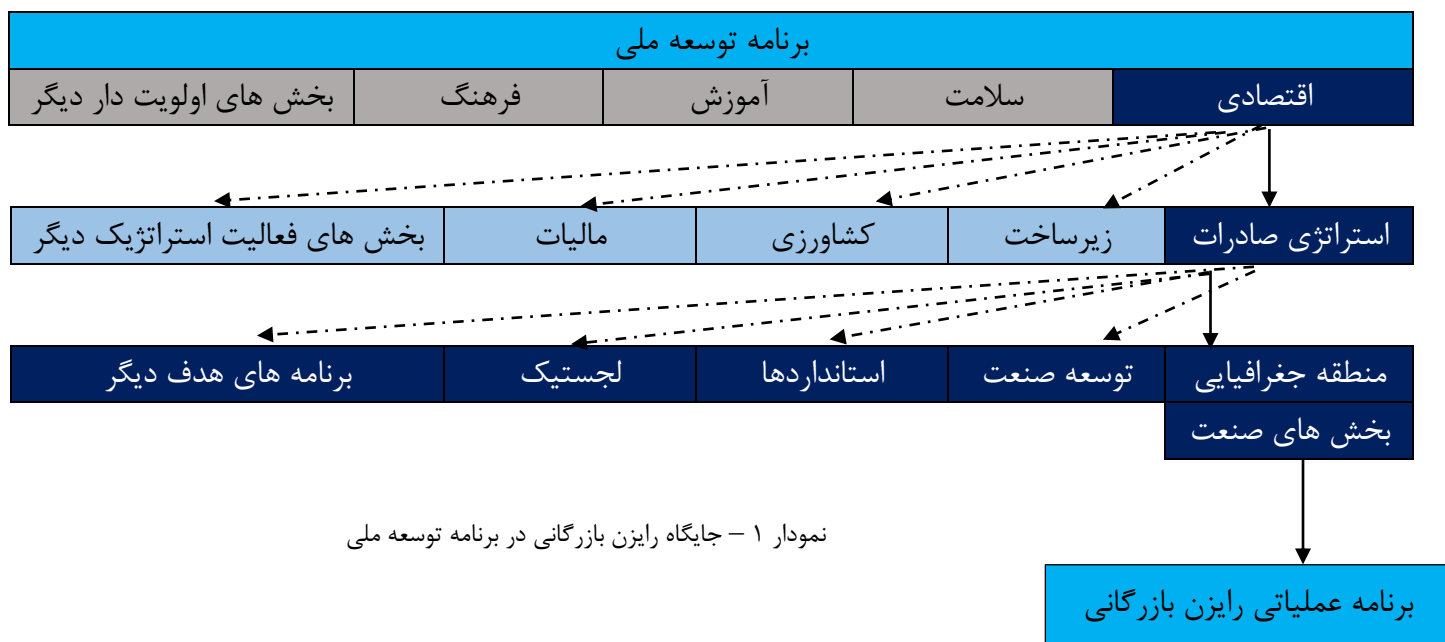
جدول ۶ - نقش ها و فعالیت های دیپلمات تجاری

بخش دوم: از چشم انداز تا پیاده سازی

برنامه توسعه ملی

معمولا هدف کلی استراتژی تجارت بالا بردن ثروت شهروندان کشور است. این ثروت می تواند فرای مسائل مالی، شامل مسائل اجتماعی مثل نابرابری های دستمزد هم باشد.

جدول زیر نشان می دهد که برنامه عملیات یک دفتر رایزن بازرگانی چگونه به شکل ایده آل در مراحل مختلف شکل می گیرد. این راهنما در رابطه با بخش صادرات است.



این بخش بر این مورد تمرکز می کند که چگونه رایزنان بازرگانی باید کارشان را اولویت بندی کنند.

استراتژی ملی صادرات

این استراتژی با اهداف سطح بالا شروع می شود مثل:

- افزایش ارزش کلی صادرات
- متنوع سازی صادرات و بازارها
- ریشه کن کردن فقر در مناطق مشخص
- افزایش تعداد صادرکننده ها
- افزایش اجزای ارزش افزوده صادرات از طریق افزایش پروسه داخلی
- افزایش صادرات از بخشهای خاص صنعت مثل فناوری
- بهبود کیفیت صادرات
- بهبود کارآمدی صادرات

- آموزش صادرکننده ها
- افزایش اشتغال
- دستیابی به دانش جدید یا فناوری
- بالا بردن استانداردهای زندگی گروههای متضرر
- بهبود بازاریابی

استراتژی صادرات برای موفق بودن باید به طور گسترده ای حمایت شود. دستیابی به توافق برای اهداف کلی تر راحت است اما زمانی که اهداف متمرکزتر میشود، این مهم دشوار تر خواهد شد.

اگر برنامه توسعه ملی وجود نداشته باشد، سازمان توسعه تجارت یا موسسات حمایت از تجارت می تواند از شرح مأموریت خودش استفاده کند.

برای ایجاد یک برنامه عملیاتی ابتدا نیاز است فعالیت صنعتی و اقتصادی منطقه شناخته شود و سپس بخش های با پتانسیل صادرات شناسایی شده و استراتژی های متناسب با آن چیده شود. برای شناسایی بخش های با پتانسیل صادرات نیاز است که صادرکنندگان کنونی و مزیت های آنها شناسایی شود. همچنین صادرکنندگان بالقوه نیز مورد مطالعه قرار گرفته و گروه هدف مشخص شود.

تحلیل SWOT: داشتن چشم انداز صنعت

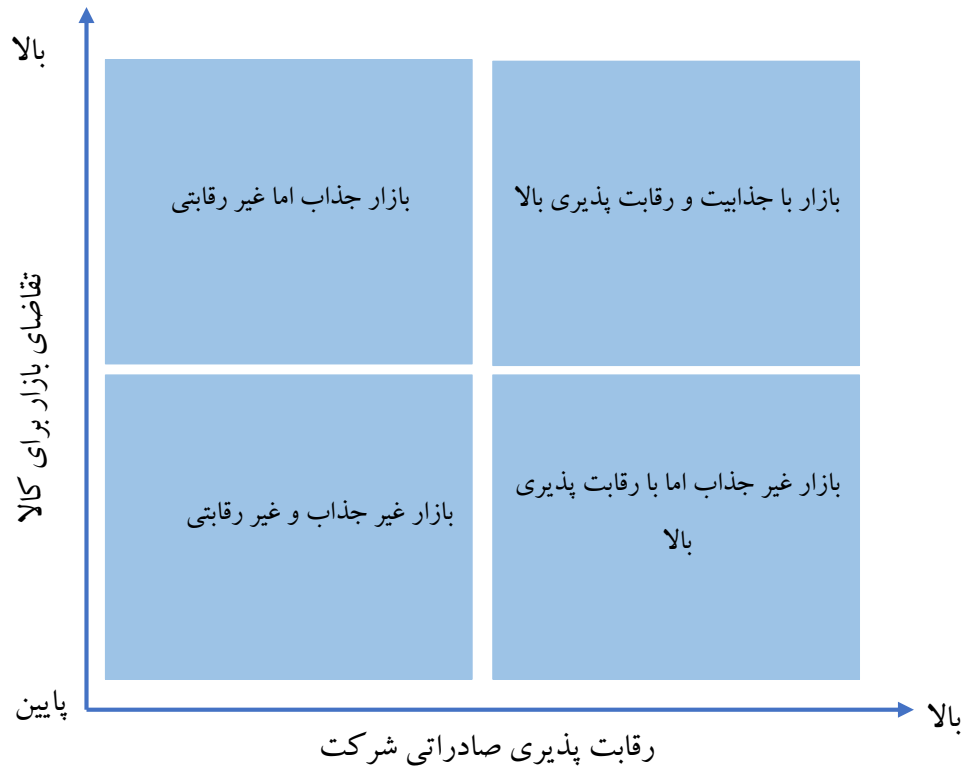
برای تدوین استراتژی بهتر است آنالیز SWOT برای صنعت انجام شود. بهتر است این تحلیل از منظر اعضای آن صنعت انجام شود. SWOT نیاز برای اقدام را مشخص می کند.

استراتژی های صادرات: فراتر از بازاریابی

این استراتژی ها چندمنظوره هستند و عناصر زیر در آنها ظاهر می شود:

- ایجاد حمایت مالی
- بهبود کیفیت، استاندارد و تحقیق
- بهبود تدارکات
- بالا بردن استانداردهای آموزشی
- بهبود حکمیت صنعت
- بهبود بازاریابی (بسته بندی، برندینگ، شناسایی بازار، نفوذ و ترفیعات)

افراد در کشورهای کمتر توسعه یافته با دسترسی رایگان به ابزارهای مرکز تجارت بین الملل می توانند تحقیق برای پیدا کردن بهترین بازار و همچنین ارزیابی بازاریابی با ترکیب دو پارامتر اصلی را انجام دهند. (شکل زیر: اولویت بندی بخشهای تولیدی)



نمودار ۲ - اولویت بندی بخش های تولیدی برای رایزنان

برای جذابیت بازار پارامتر های زیر دخیل است : ۱. اندازه بازار ۲. حجم و نسبت واردات ۳. نرخ رشد واردات ۴. موانع و قوانین واردات ۵. رقابت ۶. مسائل کیفیت و بسته بندی ۷. روند بازار پارامتر های مرتبط با رقابت پذیری تامین کنندگان: ۱. دانش روندهای صادرات ۲. قیمتگذاری نسبی ۳. نوع تامین برای مثال حجم بالا قیمت پایین یا کیفیت بالا قیمت بالا ۴. روند ها در تولید

فرایند توسعه استراتژی صادرات برای رایزنان بازرگانی

نمونه	فرایند استراتژی صادرات
از بین بردن فقر در استان لالپور	۱. تعیین اهداف سطح بالا
به طور عمده امرار معاش از طریق کشاورزی، برخی از تجارت برنج	۲. تشخیص صنایع درگیر
برنج ارگانیک بدون آفت	۳. شناسایی گروه هدف
استراتژی توسعه چند منظوره و صادرات	۴. توسعه استراتژی های صادرات برای گروه هدف
در دفتر رایزن بازرگانی اولویت دارد، برنامه آغاز می شود	۵. شناسایی اینکه این کار چه جایگاهی در برنامه رایزن بازرگانی دارد

جدول ۷ - فرایند توسعه استراتژی صادراتی برای رایزنان بازرگانی

انتخاب صنایع اولویت دار تجارت ملی

اولین قدم برای اولویت بندی صنایع بخش بندی آنها است. این کار اساساً وظیفه سازمان توسعه تجارت یا موسسات حمایت از تجارت یک کشور است.

روش های زیادی برای بخش بندی بازارها و مشتریان وجود دارد اما در زیر تعدادی از روش های معمول آورده شده:

- تقسیم بندی صنایع
- تولیدات مشابه
- خوشه های صنعتی
- بازارهای هدف از نظر جغرافیایی
- اندازه شرکت
- ارزش صادرات
- نرخ رشد صادرات
- محدوده ها در کشور خود
- مراحل صادرات
- نوع خدماتی که از طرف موسسات حمایت از تجارت نیاز است
- تناسب و ارزشهای افزوده
- درجه نوآوری
- روش صادرات
- رقابتی بودن قیمت

مشخص کردن اولویت های بازاری

انتخاب صنایع و تصمیم گیری در مورد بهترین بازار برای آنها به عهده سازمانهای توسعه تجارت است. با استفاده از مدل جذابیت بازار در مقابل رقابت پذیری تامین کننده های داخلی، به شکل نسبتاً ساده ای می توان به این موضوعات پاسخ داد.

برای مثال، اگر ۵۰ اولویت کالایی یا خدمتی برای یک کشور بدست آمده، رایزنان بازرگانی با اجرا کردن مدل رقابت پذیری/ جذابیت، نتایج را بدست می آورند. در ادامه موسسات حمایت از تجارت برای هر اولویت خدمتی یا کالایی نموداری رسم کرده و اولویت بندی بازارهای خارجی را برای آنها انجام دهد. اینکه شروع کار با بازارها و شناخت نیازها باشد یا با کشور مبدا و شناخت توانایی های تامین کننده ها کاملاً انتخابی است. اما آنچه مهم است دانش در مورد نقاط قوت نسبی و نقص های بخش صادراتی کشور مبدا است.

اولویت بندی مشتریان

در خیلی از موارد لازم است که رایزنان بازرگانی هم تراز با شرکت ها کار کنند.

برای بخش بندی نیاز مشتریان بر اساس مرحله صادراتی، جدول زیر برای رایزنان بازرگانی کمک کننده است:

صادرکنندگان بالقوه در قلمرو دفتر رایزن بازرگانی	صادرکنندگان موجود در قلمرو دفتر رایزن بازرگانی
غیر صادرکننده	نیازهای مرتبط با ورود به بازار
صادرکننده به جاهای دیگر	نیازهای مرتبط با توسعه بازار
صادرکننده تازه کار - نیازهای شناسایی بازار	نیازهای مرتبط با سرمایه گذاری در بازار

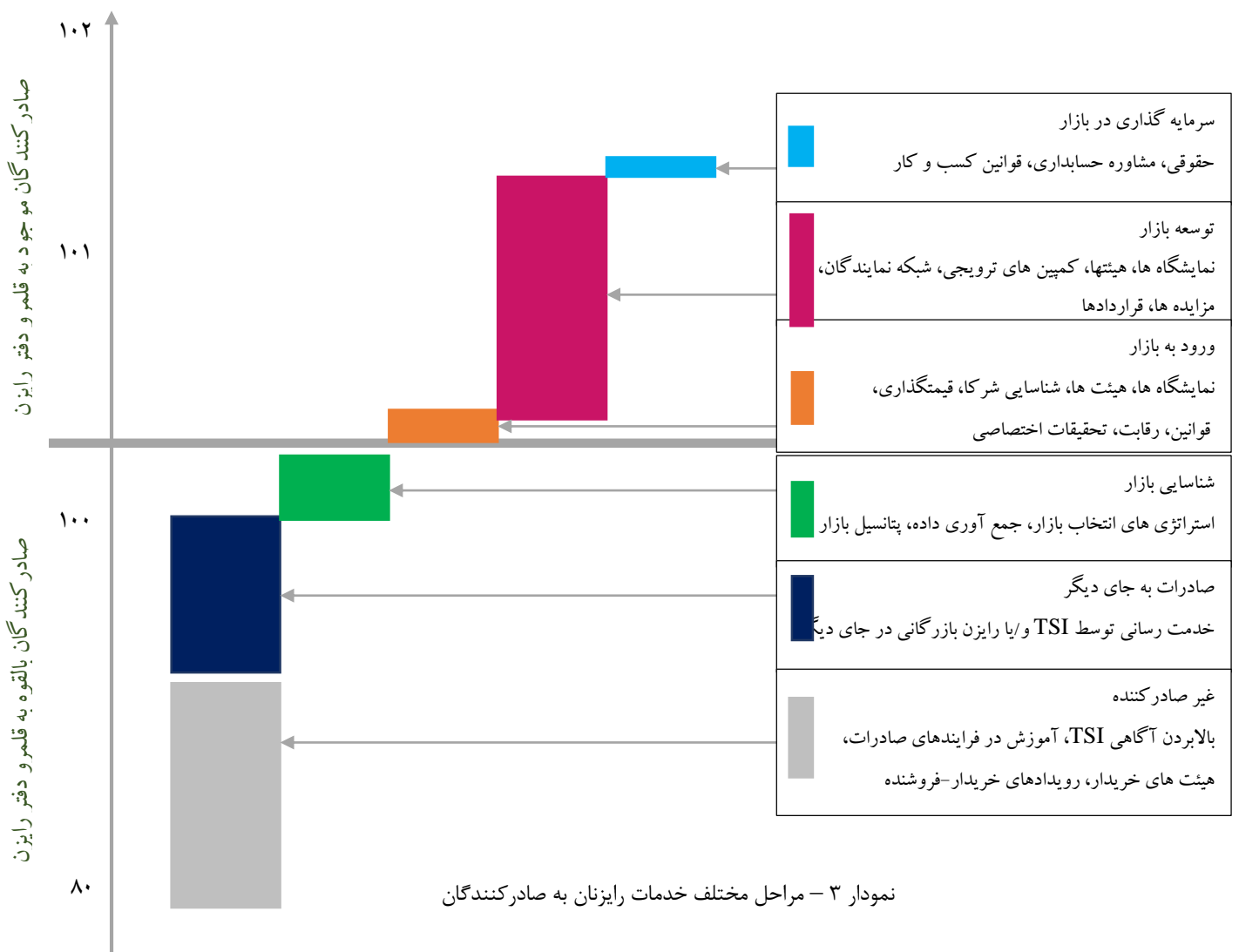
جدول ۸ - بخش بندی مشتریان رایزنان بازرگانی

ماخذ: ITC. (2013). Entering New Markets: A Guide for Trade Representative.

بر اساس این جدول رایزن بازرگانی می تواند ترکیبی از پیشنهادات مشابه را به مجموعه های مختلفی از مشتریان بر اساس سطح توسعه صادراتشان بدهد.

نمودار خدمات رایزن بازرگانی به صادرکنندگان در مراحل مختلف به شکل زیر است که شامل نکاتی نیز می باشد:

- ✓ نسبت شرکتهایی که صادرکننده نیستند، معمولاً در اقتصاد بیشتر است.
- ✓ موسسات حمایت از تجارت مزیت نسبی در کمک به آماده صادرات کردن شرکت ها دارد و این کار رایزن بازرگانی نیست.
- ✓ هر ساله تعداد شرکت هایی که تمایل به صادرات نشان می دهند درصد کمی است مگر اینکه اتفاق خاصی در فضای اقتصادی رخ دهد (مثل توافق تجارت آزاد جدید)
- ✓ شرکت هایی که قبلاً فروش در کشور های خارجی داشتند، بیشترین سهم از فعالیت رایزنان بازرگانی را دارند.
- ✓ هر ساله تعداد کمی از شرکت ها تغییراتی را در جهت سرمایه گذاری در فعالیت های دائمی انجام می دهند. (حدود ۱ تا ۲ درصد)
- ✓ همچنین شکل نشان می دهد در هر مرحله از صادرات خدمات متفاوتی از رایزن بازرگانی و موسسات حمایت از تجارت مورد نیاز است.



ماخذ: ITC. (2013). Entering New Markets: A Guide for Trade Representative

توضیح: اعداد مندرج در محور عمودی خطی نیستند و از صفر شروع نمی شوند. در شکل بالا تعداد بالای غیرصادرکنندگان فرض گرفته شده اند. (نقطه ۱۰۰ نقطه ورود به بازار است)

استراتژی برای صادرکنندگان بالقوه

وظیفه تشخیص آماده به صادرات بودن شرکت ها با موسسات حمایت از تجارت است. این کار معمولاً با تکمیل پرسشنامه هایی توسط شرکت ها انجام می شود. زمانی که شرکت ها از مرحله آماده نبودن به آماده به صادرات حرکت می کنند، خدماتی که رایزنان بازرگانی ارائه می دهند شامل موارد زیر است:

- ✓ فرصت های تجاری
- ✓ مطالعات عمومی بازار محصول
- ✓ مطالعات موردی شرکت های موفق دیگر

تولیدکننده های قوی در کشور مبدا معمولاً به شکل مستقیم با نمایندگان واردات مواجه می شوند. اگرچه این رویه برای صادرات ساده تر است. اما ممکن است خطراتی را به همراه داشته باشد که توسط رایزنان بازرگانی و موسسات حمایت از تجارت باید اطلاع داده شود. مثلاً ممکن است نماینده خیلی تاثیر گذار نباشد یا سوء سابقه در بازار داخلی خود داشته باشد و در نهایت فروشنده درگیر قراردادی شود که از نظر قانونی الزام آور و به سختی حل و فصل شود.

استراتژی های بازار گردشگری

مهمترین چالش برای رایزن بازرگانی یافتن زمان مناسب برای ورود به حوزه گردشگری در مقابل با درخواست ها از بخشهای دیگر است. همچنین حمایت قوی از جانب نمایندگان گردشگری در کشور مبدا، که کمپین های تبلیغاتی را توسعه و حمایت مالی می کنند، ضروری است.

استراتژی توسعه سرمایه گذاری

به طور معمول موقعیت های اولویت دار برای سرمایه گذاری به وسیله موسسات حمایت از تجارت مشخص می شود که در مورد سرمایه های ورودی مسئول است. همچنین آنها از توصیه های کنفرانس ملل متحد در تجارت و توسعه (که مسئول سرمایه گذاری و توسعه سیاست های تاثیر گذار بر سرمایه گذاری است) نیز استفاده می کنند. رایزن بازرگانی باید سرمایه گذاری در این موقعیت های اولویت دار را هدف قرار داده و از دستورالعمل سرمایه گذاری ملی پیروی کرده و از بخش های ممنوعه اجتناب کند. شناسایی سرمایه گذاران بالقوه کار سختی است اگرچه یکی از راههای آن ایجاد سمینار سرمایه گذاری است. گاهی اوقات گروه هدف برای سرمایه گذاری، وارد کنندگان اصلی هستند که می خواهند بیشتر در جریان تامین ادغام عمودی داشته باشند. این گروه مشتریان باید به عنوان بازیگران کلیدی توسط رایزنان بازرگانی شناسایی شوند.

از استراتژی تا عمل

مانند نموداری که برای اولویت بندی بازارها استفاده شد، رایزنان بازرگانی می توانند برای مشخص کردن صنعت یا بخش بازار از نظر جذابیت و رقابت پذیری، از این نمودار استفاده کنند. اندازه ستون ها در نمودار نشان دهنده اندازه فرصت است. همچنین بخشی که دارای بیشترین جذابیت بازار و رقابت پذیری تامین کننده در بازار داخل است، به عنوان منطقه با بهترین نتایج احتمالی معرفی می شود. پیشنهاداتی برای تعیین اولویتها وجود دارد:

- جستجو برای سینرژی: آیا یک هیئت تجاری می تواند اهداف چندگانه ای را پوشش دهد؟
- حمایت از رویداد جمعی: آیا یک نمایشگاه تجاری برای بخش خاص می تواند بخش زیاد از مشتریان اولویت دار را شامل شود
- آیا موقعیت ها به وسیله محدودیت های تجاری از بین رفته است؟ آیا امکان کار کردن روی محدودیت ها از طریق مذاکرات دو جانبه وجود دارد؟
- آیا امکان دارد که با اتحادیه هایی مثل انجمن های صنعتی یا بخش های استانی کار کرد؟

بخش سوم: شبکه ها - پشتوانه تجارت

ارتباطات رایزنان بازرگانی

سازمان ها و افراد زیادی هستند که رایزن بازرگانی باید با آنها ارتباط برقرار کرده و شبکه سازی کند. جدول زیر خلاصه آن را نشان می دهد.

کشور میزبان	کشور مبدا	نهاد	
دپارتمان نخست وزیر بازرگانی امور خارجه اقتصاد کشاورزی امور عام المنفعه خزانه داری گمرک	دپارتمان نخست وزیر بازرگانی امور خارجه اقتصاد کشاورزی امور عام المنفعه خزانه داری گمرک	وزارت خانه ها	
سازمان توسعه تجارت سرمایه گذاری گردشگری بنگاه های کوچک و متوسط تامین مالی صادرات	سازمان توسعه تجارت سرمایه گذاری گردشگری بنگاه های کوچک و متوسط تامین مالی صادرات	سازمان های ترویجی	بخش دولتی
سازمان استاندارد ملی سازمان های تحقیقاتی بنادر بسته بندی صادراتی قوانین و داوری تجاری سازمان های آموزشی بانک مرکزی - فرمانداری های ایالتی، استانی هیئت های توسعه منطقه ای - بازاریابی	سازمان استاندارد ملی سازمان های تحقیقاتی بنادر بسته بندی صادراتی قوانین و داوری تجاری سازمان های آموزشی بانک مرکزی - فرمانداری های ایالتی، استانی هیئت های توسعه منطقه ای - بازاریابی	دیگر سازمان های بخش دولتی	
بازرگانی، صنعت، کشاورزی، خدمات، گردشگری، اتاق های ترکیبی/دوجانبه	بازرگانی، صنعت، کشاورزی، خدمات، گردشگری، اتاق های ترکیبی/دوجانبه	اتاق ها	
انجمن های تجاری، سازمان های غیر دولتی (NGO) - هیئت های بازاریابی	انجمن های تجاری، سازمان های غیر دولتی (NGO) - هیئت های بازاریابی	بخش های دیگر	بخش خصوصی

کشور میزبان	کشور مبدا	نهاد	
سفارتخانه ها و کنسولگری ها دفاتر تجاری کتابخانه های دارای منابع کسب و کار در سفارتخانه های خارجی سازمان های توسعه واردات	سفارتخانه ها و کنسولگری ها دفاتر تجاری کتابخانه های دارای منابع کسب و کار در سفارتخانه های خارجی سازمان های توسعه واردات	شبکه های خارجی مستقر در کشور	
بانک جهانی سازمان تجارت جهانی	بانک جهانی سازمان تجارت جهانی	مؤسسات بین المللی	
		سازمان های منطقه ای	
به دنبال صادرات به دنبال واردات به دنبال شریک برای سرمایه گذاری مشترک سرمایه گذاران به دنبال سرمایه به دنبال تکنولوژی ارائه دهنده تکنولوژی	به دنبال صادرات به دنبال واردات به دنبال شریک برای سرمایه گذاری مشترک سرمایه گذاران به دنبال سرمایه به دنبال تکنولوژی ارائه دهنده تکنولوژی	شرکت ها	
حمل و نقل، مالی، انبارداری، حقوقی، حسابداری، بسته بندی، تبلیغات، ترویج، رسانه، مترجمین/مفسرین، مشاوران، برگزارکنندگان نمایشگاه، هتلها، اپراتورها، پیمانکاران سازنده نمایشگاه، نمایندگان گمرک و خدمات بازرسی	حمل و نقل، مالی، انبارداری، حقوقی، بسته بندی رسانه، مشاورین	تسهیل کننده ها	
ورزش کسب و کار: روتاری (Rotary)، جوامع حرفه ای	ورزش کسب و کار: روتاری (Rotary)، جوامع حرفه ای	اجتماعی- کسب و کار	باشگاه ها/ جوامع
Alliance Francaise British Institute Goethe Institute گروه های ملی دیگر	Alliance Francaise (فرانسه) British Institute (بریتانیا) Goethe Institute (آلمان) گروه های ملی دیگر	جوامع ملی مانند:	
فیس بوک لینکدین توییتر یوتیوب	فیس بوک لینکدین توییتر یوتیوب	شبکه های مجازی	

جدول ۹ - ارتباطات رایزنان بازرگانی

ماخذ: ITC. (2013). Entering New Markets: A Guide for Trade Representative.

رایزنان بازرگانی باید در ارتباط نزدیک با گروه های خاصی در کشور مبدا باشند شامل:

- سازمان توسعه تجارت اصلی
- سازمان مسئول سرمایه گذاری (زمانی که یکی از وظایف رایزن بازرگانی است و این نهاد جدا از سازمان توسعه تجارت می باشد)
- سازمان مسئول برای گردشگری درون مرزی (زمانی که یکی از وظایف رایزن بازرگانی است و این نهاد جدا از سازمان توسعه تجارت می باشد)
- اتاق بازرگانی اصلی و گروه های زیر مجموعه تخصصی اتاق
- گروه های منطقه ای شامل فرمانداری های استانی، ایالتی با تمایل خاص به کشور میزبان
- سازمان های استاندارد یا سازمان های بازرسی با تمرکز بر صادرات.

سازمانهای توسعه تجارت

در صورت بروز تضاد منافع یا دوباره کاری در یک قلمرو مرجع اصلی و مرکزی هماهنگی سازمان توسعه تجارت خواهد بود. جایی که امکان حفظ تعهد برای همکاری وجود دارد، سازمان توسعه تجارت مرکزی بهترین نوع سازمان برای مشخص کردن اولویت های ملی و پیروی از آنهاست.

حمایت متقابل و ارتباطات

رایزنان بازرگانی زمانی به موثرترین شکل کار می کنند که متخصصین تجارت^{۱۶} باشند و زمانی که خط مستقیم گزارش دهی به سازمان توسعه تجارت داشته باشند. زمانی که روسا افزایش پیدا کند، وظایف پیچیده تر و کارایی پایین تر می آید.

شبکه های کشور میزبان

رایزن بازرگانی باید لیست از تمام موسسات حمایت از تجارت کشور میزبان را داشته باشد. موسسات حمایت از تجارت معمولاً تمایل به صادرات به بازار کشور مبدا رایزن بازرگانی را دارند. همچنین ممکن است بخش هایی با تمایل به خرید از بازار کشور مبدا رایزن بازرگانی داشته باشند.

در برخی موارد رایزن بازرگانی کشور مبدا می تواند کمک کننده به موسسات حمایت از تجارت کشور میزبان باشد. مثلاً در مواردی که هیئتی به کشور مبدا رایزن بازرگانی سازماندهی می شود، می توان روی کمک های پیش از ورود هیئت از طرف رایزن بازرگانی حساب کرد.

¹⁶ Trade Specialist

شرکت های خصوصی

شرکت های خصوصی که طبق برنامه و دستورالعمل تدوین شده، می توانند توسط رایزن بازرگانی خدمات دریافت کنند از جمله موارد زیر هستند:

- صادرکننده ها از کشور مبدا و واردکننده ها از کشور میزبان
 - سرمایه گذاران داخلی و خارجی
 - اپراتورهای گردشگری درون مرزی از کشور مبدا و اپراتورهای گردشگری برون مرزی از کشور میزبان
 - فروشنده های خدمات از کشور مبدا و خریداران خدمات در کشور میزبان
 - شرکت های کوچک و بزرگ
 - فروشنده های دارایی های فکری و حق امتیازها از کشور مبدا و خریداران آن در کشور میزبان
- در دنیای ایده ال اولویت ها باید از برنامه توسعه ملی نشأت بگیرد و اگر چنین چیزی نباشد سازمان توسعه تجارت و موسسات حمایت از تجارت باید سیاست ها را توسعه داده و اولویت ها را مشخص کنند.

انجمن های تجاری

انجمن های تجاری که برای کار رایزنان بازرگانی ضروری هستند دارای شاخص های زیر هستند:

- انجمنی که دارای عضویت گسترده ای در یک منطقه یا کشور می باشد.
- انجمنی که دارای تمایل فعال به صادرات در بازار دفتر رایزن بازرگانی می باشد.
- تقاضای واقعی برای محصول یا خدمت در بازار میزبان باشد.
- چیز قابل ارائه ای برای رایزن بازرگانی داشته باشد (توانایی برگزاری نمایشگاه، هیئت ، فراهم کردن اطلاعات در مورد شرکت های صادرکننده)
- انجمن تمایل به درگیر شدن در پروژه های رایزن بازرگانی را داشته باشد.

همچنین در مورد انجمن های تجاری در کشور میزبان معیارهای زیر مد نظر است:

- نماینده خریداران محصولات یا خدماتی باشند که در کشور مبدا رقابتی است.
- انجمنشان نماینده خریداران در کشور باشد.
- با رایزن بازرگانی در زمینه تسهیل هیئت های تجاری و شناسایی توزیع کننده ها و خریداران محتمل همکاری کنند

اولویت های شبکه سازی

بهترین بازده در شبکه سازی رایزنان بازرگانی به دو شکل زیر تعریف شده است:

شبکه سازی با شرکت ها در بازارهای میزبان	بهترین بازده برای تلاش ها ←
شبکه سازی با انجمن های صنعتی در بازار میزبان شبکه سازی با دفاتر مرکزی سازمان توسعه تجارت / موسسات حمایت از تجارت در بازار مبدا	بیشترین منابع اندوخته شده برای تلاش ها ←

از نظر اثربخشی شبکه سازی، متغیرهای کلیدی به صورت زیر هستند.

- ✓ زمان (و هزینه) برای ساخت و نگهداری شبکه
- ✓ زمان ذخیره شده در کار به خاطر وجود شبکه
- ✓ نتیجه نهایی معاملات بیزینسی به دلیل وجود شبکه

جدول زیر مزایا و معایب شبکه سازی در کشور مبدا و مقصد را نشان می دهد:

کشور مبدا		
معایب	مزایا	نوع شبکه
- به طور مستقیم فروش صادراتی ایجاد نمی کند - تلاش قابل توجهی برای حفظ و نگهداری نیاز دارد	- کمک به هموار کردن مسائل مدیریتی - سازماندهی برنامه ها برای خریدار و رایزن بازرگانی در کشور مبدا - سازماندهی هیئت های تجاری - مشخص کردن فروشنده ها	سازمان توسعه تجارت / موسسات حمایت از تجارت
- به طور مستقیم فروش صادراتی ایجاد نمی کند	- شبکه سازی با آنها (وزارت صنعت و ...) می تواند ارتباطات حول مواردی مثل هیئت تجاری را هموار کند	بخشهای دولتی دیگر
- به طور مستقیم در فروش صادراتی سهم نیستند	- سازماندهی برنامه برای خریداران فرستاده شده از طرف رایزن بازرگانی - سازماندهی هیئت های تجاری - شناسایی اعضای با تمایل به صادرات	انجمن های صنعتی
- نیاز به متقاعد کردن شرکتهای بی میل - ایجاد چنین شبکه ای با وجود فاصله مکانی سخت است در نتیجه موسسات حمایت از تجارت مسئول آن است - شبکه ممکن است مرتبط به فرصتها نباشد	- شناسایی صادرکنندگان بالقوه	شرکت های کشور مبدا
- ایجاد چنین شبکه ای با وجود فاصله مکانی سخت است - نتایج از نظر ثبت قرارداد به نسبت کم هستند.	- شرکت هایی مثل فورواردرها، بانکها، برگزارکنندگان نمایشگاه، منبع مهمی از اطلاعات در مورد فرصت های سرمایه گذاری و صادرکنندگان محتمل هستند	تسهیل کننده ها

جدول ۱۰ - مزایا و معایب شبکه سازی رایزنان در کشور مبدا

کشور میزبان		
معایب	مزایا	نوع شبکه
<ul style="list-style-type: none"> - معمولا بر کمک به شرکت های داخلی برای صادرات به کشور رایزن بازرگانی تمرکز می کنند. - به دنبال سرمایه گذاران از کشور مبدا رایزن بازرگانی هستند 	<ul style="list-style-type: none"> - در مقابل کمک های رایزن بازرگانی، شرکت های با گرایش به بازار کشور رایزن بازرگانی را به او معرفی می کنند 	سازمان توسعه تجارت / موسسات حمایت از تجارت
-	<ul style="list-style-type: none"> - از نظر دسترسی به فرصت های جدید یا حل و فصل مشکلات تجاری و موانع مناسب است 	بخشهای دولتی دیگر
-	<ul style="list-style-type: none"> - به شدت برای شناسایی واردکنندگان و توزیع کنندگان و همچنین اطلاعات در مورد تقاضای محلی کارآمد است - می توانند شریک در برگزاری رویداد ها یا هیئت ها باشند 	انجمن های صنعتی
<ul style="list-style-type: none"> - شبکه واردکنندگان نیازمند کار زیاد برای توسعه و نگهداری است و به طور مداوم تغییر می کند. 	<ul style="list-style-type: none"> - برای انجام کارها کاملا موثر است و بیشترین نتیجه را از نظر افزایش فروش صادراتی دارد 	شرکت ها / واردکنندگان
<ul style="list-style-type: none"> - نیازمند زمان است 	<ul style="list-style-type: none"> - نهادهایی مثل بانکها می توانند منبع مهمی از اطلاعات در مورد سرمایه گذاران بالقوه یا واردکنندگان باشند 	تسهیل کننده ها
<ul style="list-style-type: none"> - برای بهره برداری از آنها نیاز به زمان زیادی است - به ندرت برای خدمت رسانی کمک می کند - احتمال کمی وجود دارد که منجر به صادرات شود 	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد آنها نسبتا ساده است - برای ایجاد مخاطب در مدت کوتاه مناسب است - به واردکننده های بالقوه ارجاع می دهد. 	شبکه های مجازی

جدول ۱۱ - مزایا و معایب شبکه سازی رایزنان در کشور مقصد

ماخذ: ITC. (2013). Entering New Markets: A Guide for Trade Representative

بخش چهارم: ارائه خدمات

رایزنی های بازرگانی تنها خدمت رسان به صادرکننده ها نیستند. سازمانهای بسیاری خدمات مشابه ارائه می دهند. همچنین ممکن است در یک کشور میزبان رایزن بازرگانی از چند سازمان حضور داشته باشند. جدول زیر نشان می دهد که چگونه برخی فعالیت های رایزنان بازرگانی می تواند توسط سازمان های دیگر تکرار شود.

نهاد	حوزه دارای پتانسیل تکرار ^{۱۷}
اتاق بازرگانی و صنایع یا انجمن های صنعتی	تطبیق خریدار و فروشنده
	هیئت های تجاری
	تحقیقات بازار
	نمایشگاه های تجاری
	برخی عناصر مذاکرات تجاری
	حل اختلاف
بانکها	تطبیق خریدار و فروشنده
	گزارشهای مالی
سازمان های سرمایه گذاری داخلی در کشور میزبان	شناسایی صادرکنندگان از کشور مبدا رایزن بازرگانی که ممکن است در کشور میزبان سرمایه گذار شوند و فرایند را تسهیل کنند
گروه های توسعه منطقه ای در کشور میزبان	شناسایی صادرکنندگان از کشور مبدا رایزن بازرگانی که ممکن است در کشور میزبان سرمایه گذار شوند و فرایند را تسهیل کنند
بازو های دیگر دولت در کشور مبدا مثل وزارت کشاورزی، صنایع یا امور خارجه	ممکن است از طرف وزارت خانه برای توسعه بخش صنعتی خود به کشور میزبان فرستاده شوند. همچنین خیلی معمول است که متخصصین سیاست تجاری مرتبط با یک سفارتخانه وجود داشته باشد که وظیفه اصلیش سروکار داشتن با مسائل سیاست تجاری است اما برخی اوقات با بازاریابی همپوشانی پیدا می کند
حسابداران (و گاهی اوقات شرکت های حقوقی)	برخی اوقات با تطبیق خریدار و فروشنده سر و کار دارند
مشاوران خصوصی (بازاریابی، تجارت، استراتژی کسب و کار و تبلیغات)	مشاوران طیف وسیعی از خدمات را در قبال پرداختی ارائه می دهند که شامل: تحقیقات بازار، شناسایی شرکا، روابط عمومی، پوشش رسانه ای و ... می باشد
راهنماهای اینترنتی و ناشران راهنماهای تجارت	آنها تحقیقات بازار، تطبیق بیزینسی و پروفایل سازی شرکت ها را نشر می دهند
سازمان دهندگان نمایشگاههای تجاری	آنها نمایشگاههای تجاری را سازمان می دهند که شامل دعوت برای شرکت از کشور مبدا است

¹⁷ Duplication

می توانند برنامه های بیزینسی برای بازدیدکنندگان یا برای هیئت های تجاری سازماندهی کنند.	آژانس های مسافرتی
این نمایندگان بیشتر کار رایزن بازرگانی ها را تکرار می کنند ولی برای استان خودشان	نمایندگان فرمانداری های استانی و ایالتی از کشور مبدا
دوباره کاری در هیئت ها، تحقیقات و شناسایی خریدار و فروشنده	رایزن بازرگانی های دیگر از کشور مبدا اما مستقر در شهرهای دیگر کشور میزبان
لیست فروشندگان یا مدیریت هیئت های تجاری	مؤسسات حمایت از تجارت حمایت گر

جدول ۱۲ - حوزه ها و فعالیتهای رایزنان با پتانسیل دوباره کاری

ماخذ: ITC. (2013). Entering New Markets: A Guide for Trade Representative.

برای جلوگیری از تکرار و دوباره کاری پیشنهاد می شود که نهاد ها به جای رقابت، همکاری کنند. منابع را با هم سهیم شوند، سرمایه گذاری مشترک انجام دهند. همچنین تمرکز بیشتر بر فعالیت هایی باشد که خدماتی ارائه دهد که هیچ کس دیگری آن را ارائه نمی دهد.

روشن کردن مسئولیت ها

مرکز تجارت بین الملل بر اساس مشاهدات در کل دنیا، ۴ کارکرد اصلی را برای مؤسسات حمایت از تجارت و شبکه رایزن بازرگانی شان ترسیم کرده است.

زیربخش ها	کارکرد اصلی
انتشار ^{۱۹} ارتباطات کسب و کار اطلاعات بازار تحلیل بازار	اطلاعات تجاری ^{۱۸}
آمادگی صادرات مشاوره صادرات محیط صادرات	توسعه ظرفیت صادرات
ایجاد کسب و کار بازاریابی و برندینگ جذب سرمایه گذاری	توسعه کسب و کار
فرایندهای صادرات کسب و کار در سیاست تجاری لابی گری/ حمایت زیرساخت و منابع انسانی	تسهیل

جدول ۱۳ - کارکردهای اصلی شبکه رایزنان بازرگانی

ماخذ: ITC. (2013). Entering New Markets: A Guide for Trade

¹⁸ Commercial Intelligence

¹⁹ Dissemination

در مورد جدول بالا جایی که رایزنان بازرگانی مزیت نسبی دارند، مربوط است به نزدیکی آنها به بازار. از منظر موسسات حمایت از تجارت همه ی فعالیت های مرتبط با عنوان "توسعه ظرفیت صادراتی" زمانی معنی دارد که توسط موسسه ای نزدیک به صادرکننده ها انجام شود.

مزیت نسبی رایزنان بازرگانی در خدمات مختلف

در جدول زیر خدمات مرتبط با اطلاعات تجاری را که در آنها رایزن بازرگانی مزیت نسبی واضح دارد، مشخص شده است:

سرویس های اطلاعاتی	مزیت نسبی رایزن بازرگانی (۵ = مزیت زیاد، ۱ = مزیت کم)	احتمال اینکه خدمت، کسب و کار صادرات ایجاد کند
انتشار منتخب/ هشدارها	۵	پایین
اطلاعات واردکننده خارجی / شریک خارجی	۵	بالا
اطلاعات رقابتی	۵	پایین
اطلاعات نمایشگاه تجاری	۵	متوسط
مشخصات بازار	۵	پایین
روندهای بازار	۵	پایین
شناسایی بازار / پتانسیل بازار	۵	پایین
گزارشات ارزشمندی اعتبار/ رتبه بندی اعتبار	۴	مفید اما معمولاً از آژانسها استفاده می کند
فرصت های کسب و کار / رهبری تجارت	۴	پایین
اطلاعات مناقصه ها و پروژه ها	۴	متوسط
مطالعات بخش ها و خلاصه اطلاعات محصول محور	۴	بالا
گزارش های بازار به وسیله بازارهای جغرافیایی	۴	پایین

جدول ۱۴ - مزیت نسبی رایزنان در خدمات مرتبط با اطلاعات تجاری

ماخذ: ITC. (2013). *Entering New Markets: A Guide for Trade Representative*.

همچنین در مورد خدمات توسعه ظرفیت صادراتی جدول زیر مزیت نسبی رایزنان بازرگانی را نمایش می دهد:

سرویس های توسعه ظرفیت صادرات	مزیت نسبی رایزن بازرگانی (۵ = مزیت زیاد، ۱ = مزیت کم)	احتمال اینکه خدمت، کسب و کار صادرات ایجاد کند
مطابقت با نیازمندیهای دسترسی به بازار	۴	متوسط
آماده سازی برنامه های بازاریابی	۳	متوسط-بالا
بسته بندی و برچسب زنی صادراتی	۳	متوسط
مشارکت در طراحی استراتژی صادراتی	۳	متوسط-بالا
جنبه های مسئولیت اجتماعی شرکت	۳	پایین

جدول ۱۵ - مزیت نسبی رایزنان در خدمات مرتبط با توسعه ظرفیت صادراتی

ماخذ: ITC. (2013). *Entering New Markets: A Guide for Trade Representative*.

خدمات توسعه ای که رایزنان بازرگانی به نظر در آن دارای مزیت نسبی نسبت به موسسات حمایت از تجارت هستند به شرح زیر آورده شده است:

سرویس های توسعه تجارت	مزیت نسبی رایزن بازرگانی (۵ = مزیت زیاد، ۱ = مزیت کم)	احتمال اینکه خدمت، کسب و کار صادرات ایجاد کند
مشاوره مناسب در بازار	۵	بالا
آماده سازی برنامه های کسب و کار	۵	متوسط
هیئت های صادرکننده ها	۵	متوسط
دعوت از خریداران	۵	بالا
شرکت در نمایشگاه های تجاری	۵	بالا
رویدادهای ترویجی دیگر (مثل تست غذا)	۵	بالا
جلسات فروشنده-خریدار	۵	متوسط-بالا
استفاده از رسانه خارجی	۵	پایین
برندسازی ملی	۵	پایین
ملاقات با سرمایه گذاران بالقوه	۴	متوسط
دعوت از سرمایه گذاران بالقوه	۴	متوسط
کمپین های بازاریابی	۴	پایین
مدیریت رویدادهای تجمیعی از طریق اینترنت	۳	متوسط

جدول ۱۶ - مزیت نسبی رایزنان در خدمات مرتبط با سرویس های توسعه تجارت

ماخذ: ITC. (2013). Entering New Markets: A Guide for Trade Representative

برند ملی

احتمال بیشتری وجود دارد که خریداران خارجی از کشوری که دارای تصویر مثبت است خرید کنند و در آن سرمایه گذاری انجام دهند. برند ملی یا برند کشوری استراتژی است که اندازه گیری و مدیریت شهرت کشورها را هدف قرار می دهد.

ایجاد تصویر مثبت

رایزنان بازرگانی در ایجاد تصویر مثبت کشور مبدا نقش دارند. این کار یک فعالیت بلند مدت است و غالباً به وسیله رویدادهای بین المللی انجام می شود. به این منظور بهتر است استراتژی های ورود به بازار خاصی به کار گرفته شود. مثلاً برخی شرکت ها با ایجاد امکانات تولیدی در محل خود را به عنوان یک شرکت داخلی نشان داده و مسائل تصویر ملی را ندارند. همچنین برخی کالاها مثل شکر ممکن است کلاً یک یا دو خریدار اصلی داشته باشند و نظر آنها فقط مهم است. مصرف کننده نهایی به احتمال زیاد از مبدا شکری که مصرف می کند مطلع نیست.

همچنین برنامه های تلویزیونی که شامل بهترین های یک کشور هستند و علاوه بر آن روزنامه نگارانی که به کشورهای مختلف دعوت می شوند و مقالات مثبتی می نویسند، باعث بهبود برند ملی از راههای مقرون به صرفه تر می شوند.

تغییر تصویر منفی

تغییر برند ملی کار بسیار دشواری است. ایجاد یک تصویر مثبت هزینه های گزافی می برد اما خدشه وارد کردن به آن تنها نیازمند یک اتفاق کوچک است. استراتژی برند ملی به وسیله سازمان های داخلی شکل می گیرد و ممکن است موسسات حمایت از تجارت همه آن را مدیریت نکنند. مشارکت رایزن بازرگانی ممکن است محدود به شناسایی سازمان مناسب برای تبلیغات یا روابط عمومی و مدیریت آن شود. در مورد فعالیت های عادی ترویجی مثل سخنرانی ها و ارائه ها رایزنان بازرگانی می توانند بر تصویر مثبت تاکید و تصویر منفی غلط را با حقایق تصحیح کنند

برندینگ بخش ها

معمولا استراتژی های برندینگ در کشورها معطوف به بخش هایی که نقاط قوت آنها است می شود. در این بین رایزن بازرگانی ممکن است درگیر حمایت از چنین استراتژی های شود، زمانی که این استراتژی ها با فعالیت های دفاتر آنها مثل شرکت در نمایشگاههای تجاری، کمپین های تبلیغاتی، سمینارها و دیگر فعالیت های ترویجی، همپوشانی داشته باشد. برای موفقیت چنین کمپین هایی نیاز است که در طول سالها ادامه پیدا کرده و یک دفعه ای نباشد. استراتژی های برندینگ بخشی می تواند بر نقاط قوت محلی تاکید کند مانند:

- تولید پوشاک بدون استفاده از نیروی کار کودک
- تولیدکننده های تاکید کیفیت شده، به طور مشخص برای مواد غذایی و دارویی
- مواد پایدار از نظر زیست محیطی
- مبدا جغرافیایی که از نظر بازاری ارزش داشته باشد
- تولیداتی که به وسیله کارآفرینان زن ایجاد شده باشد.

استراتژیهای بخشی میتواند شناسایی برند و کشور را بهبود ببخشد همچنین به عنوان شهرتی برای کیفیت باشد.

خدمات تسهیل کننده

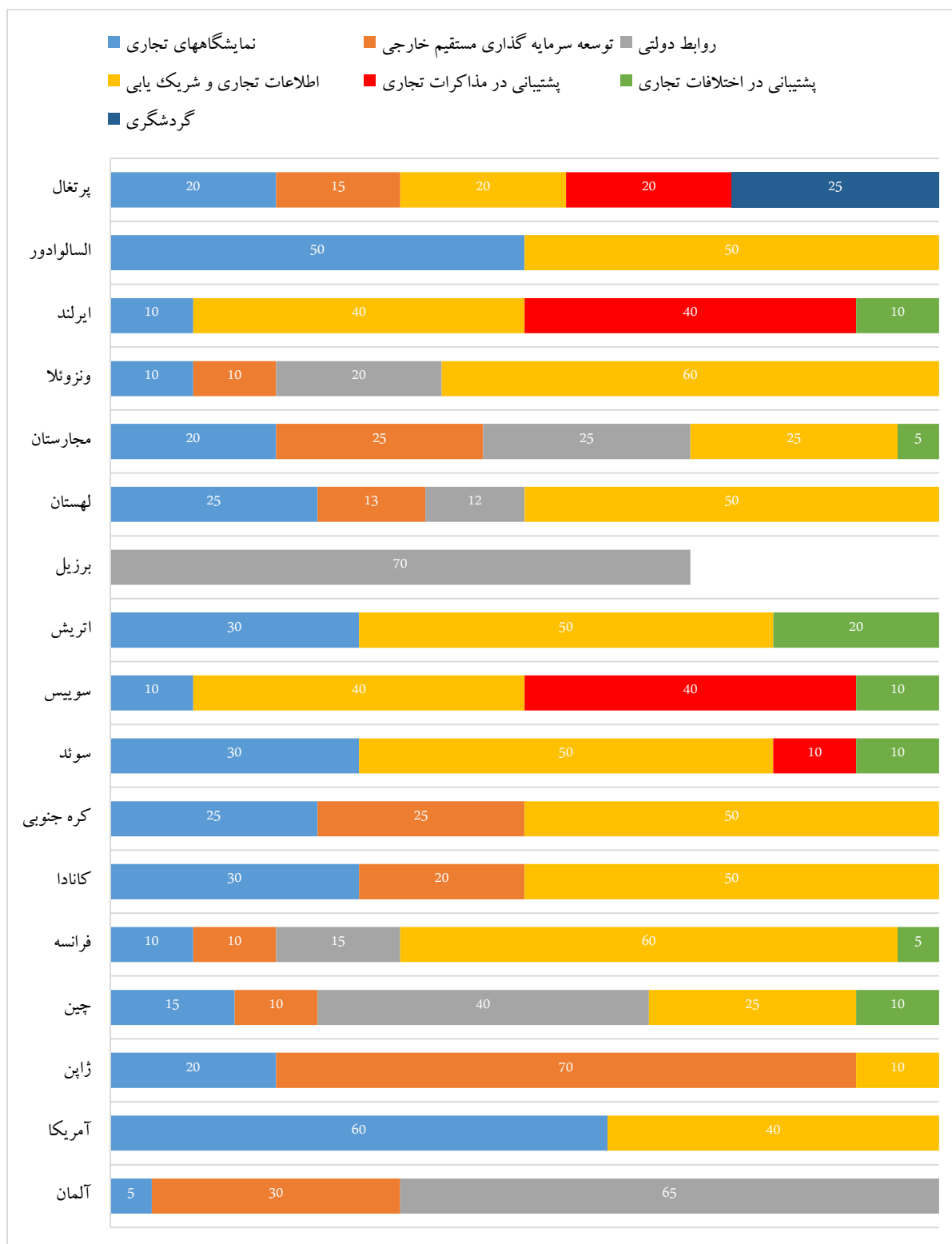
خدمات تسهیل کننده ای که رایزنان بازرگانی در آن دارای مزیت نسبی هستند در جدول زیر نشان داده شده:

خدمات تسهیل کننده	مزیت نسبی رایزن بازرگانی (۵ = مزیت زیاد، ۱ = مزیت کم)	احتمال اینکه خدمت، کسب و کار صادرات ایجاد کند
شرکت در مذاکرات تجاری	۴	پایین
لابی کردن در بازار	۵	متوسط
حل و فصل اختلاف نظرها	۵	متوسط
پیگیری توافقات تجاری	۴	متوسط
ترجمه، تفسیر	۴	پایین
امکانات اداری	۴	پایین

جدول ۱۷ - مزیت نسبی رایزنان در خدمات تسهیل کننده

ماخذ: ITC. (2013). Entering New Markets: A Guide for Trade Representative

میزان وقت اختصاص یافته دیپلماتهای تجاری به فعالیت های پشتیبانی تجاری (درصد از کل زمان)^{۲۰}



نمودار ۴ - میزان وقت اختصاص یافته به فعالیت های پشتیبانی تجاری توسط رایزنان در کشورها

^{۲۰} برگرفته از کتاب دیپلماسی تجاری از وحید بزرگی

مطالبه هزینه برای خدمات

رایزنان بازرگانی در معرض تقاضاهای زیادی هستند که بدون اطلاع در زمان شلوغی به دست آنها می رسد. تشخیص اینکه تلاش ها، در کجا متمرکز شود کار دشواری است. بدون دستورالعمل واضح یا مکانیزم های منطقی رایزن بازرگانی جایگاهی دشوار است. بسیاری از رایزنان بازرگانی برای مستقل شدن از دولت و همچنین امکان اولویت بندی شروع به مطالبه هزینه کرده اند. پیامد های این کار عبارت است از:

۱. باعث می شود مشتریان نیز با تمرکز بیشتری درخواست بفرستند.
 ۲. همچنین مطالبه هزینه باعث فشار بر رایزنان بازرگانی برای ارائه خدمات با کیفیت می شود.
 ۳. باعث افزایش ظرفیت کاری رایزن بازرگانی می شود. بودجه برای فعالیت های دیگر آماده خواهد شد
- برخی اعتقاد دارند شرکتهایی که توانایی پرداخت هزینه های رایزن بازرگانی را ندارند نیز باید به شکلی یاری شوند. اما این نکته مطرح می شود که شرکت هایی که برای فروش محصولات خود در بازار داخل نیز نیازمند یارانه هستند، آیا چنین کمکی دریافت می کنند؟ اگر نه بنابراین بازار صادراتی که پیچیده تر و مشکل تر نیز هست، ظرفیت چنین اقدامی را ندارد.

برای از بین رفتن هر گونه شبهه و عدم شفافیت، رایزن بازرگانی باید هزینه را به شکل عمومی اعلام کند و مشتریان نیز قبل از هرگونه همکاری توجیه شوند.

برخی دفاتر رایزن بازرگانی سیستمی متشکل از ۳ سطح هزینه را اتخاذ کرده اند:

- کاملاً یارانه ای: هیچ هزینه ای برای امور آماده یا برای تبادل نظرهای کوتاه مدت با رایزن بازرگانی گرفته نمی شود.
- نیمه یارانه ای: برخی هزینه ها دریافت می شود.
- بدون یارانه: تمام هزینه ها دریافت می شود که شامل هزینه اجاره دفتر، خدمات ترجمه، یا مسافرت بنا به درخواست یک شرکت. معمولاً شرکت ها انتظار دارند که هزینه واقعی را برای چیزهایی پرداخت کنند که مشخصاً درخواست کرده اند. برخی شرکت های داخلی ممکن است در مقابل هزینه ها مقاومت کنند و اذعان کنند که رایزنان بازرگانی با هزینه مالیاتهای داخلی ایجاد شده و عملاً دو بار پول پرداخت می شود. این ادعا غلط است. ممکن است مالیات ها پرداخت شود اما فقط بخش کوچکی از جامعه از آن بهره مند می شود.

مشکلات مطالبه هزینه برای رایزن بازرگانی

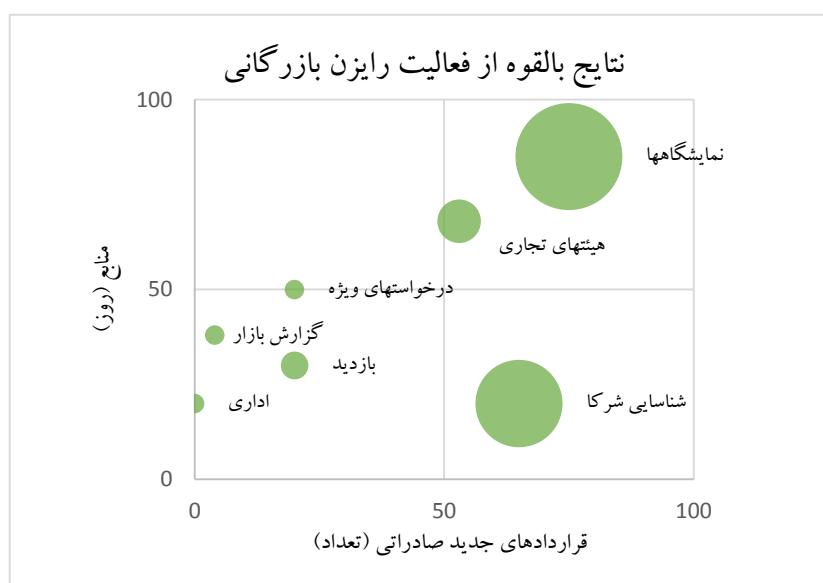
- مطالبه هزینه ممکن است مستلزم تغییر در قانون عملکرد رایزن بازرگانی باشد
- تغییر هزینه استاندارد زمانی که بازار با بازار تفاوت دارد، کار دشواری است
- اگر درآمد به دفتر رایزن بازرگانی باز نگردد، محرکی برای انجام کار نیست. بنابراین ایجاد درآمد باید یک هدف باشد

- برای برخی فعالیت ها، ممکن است کار در داخل کشور مبدا انجام شود و مشخص نیست چه کسی باید هزینه را دریافت کند.
- هزینه های سرباری مانند اجاره تجهیزات هستند که باید در هزینه سربار عنوان شوند
- تعادلی میان هزینه های دقیق و جزئی و هزینه های ساده شده باید وجود داشته باشد.
- مشتریان می توانند از اینترنت همانند کارکنان دفتر رایزن بازرگانی استفاده کنند مگر زمانی که مشکل زبان باشد
- تجربه نشان می دهد که بسیار مشکل است که واقعا یک رایزن بازرگانی از نظر مالی با استفاده از مطالبه هزینه مستقل شود برخی فعالیت ها هستند که امکان دریافت هزینه برایشان نیست:
 - کارهای انجام شده برای موسسات حمایت از تجارت ناظر
 - کارهای انجام شده برای سازمانهای دولتی دیگر در کشور مبدا
 - گزارش دهی اقتصادی در مورد منافع عمومی
 - کارهای انجام شده برای هیئت تجاری رهبری شده به وسیله وزیر یا اشخاص مهم، جایی که همراهی نماینده به دستور وزیر یا شخص مهم انجام شده باشد
 - توجهی که به وسیله رایزن بازرگانی برای جذب مخاطبان بیشتر انجام شده و مختص شرکت خاصی نیست.

بخش پنجم: مدیریت دفتر

نکاتی برای اولویت بندی

شکل زیر انواع مختلف نتایج را در قالب ارزش صادرات افزایش یافته نشان می دهد که می تواند از فعالیت های مختلفی ناشی شود. این شکل نتایج را با توجه به تلاش یک دفتر ۲ نفره در قالب تعداد روز، مقایسه می کند. مقادیر فرضی است، برای مثال اگرچه نمایشگاه تجاری از نظر استفاده از منابع فشار زیادی می آورد اما نتایج خوبی نیز در پی خواهد داشت.



نمودار ۵ - نمونه نتایج بالقوه از فعالیت رایزن بازرگانی

ماخذ: ITC. (2013). Entering New Markets: A Guide for Trade Representative.

سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری^{۲۱}

بیشتر موسسات حمایت از تجارت به نوعی مانند سیستم ارتباطات با مشتری عمل می کنند. سیستمهای مدیریت ارتباط با مشتری برای سازماندهی همه تعاملات با مشتریان شامل درخواست اطلاعات، هیئت های تجاری و نمایشگاه ها و ... از تکنولوژی استفاده می کنند.

سیستم مدیریت ارتباط با مشتری معمولاً به عنوان یک ابزار استراتژی کسب و کار در نظر گرفته می شود که شامل اندازه گیری و ارزش گذاری ارتباط با مشتری نیز می باشد. اگر موسسه حمایت از تجارت اجرا کننده ی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری باشد، رایزن بازرگانی احتمالاً نیاز به استفاده و نگهداری از آن خواهد داشت. سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در یک رایزن بازرگانی باید هر بخشی را مدیریت کرده که شامل هزاران دسته خدمات است. همانطور که جدول زیر مشخص می کند توسعه سیستم مدیریت ارتباط

²¹ Customer Relationship Management Systems

با مشتری کاری طاقت فرسا برای دفاتر رایزن بازرگانی است. علامت ✓ نشان میدهد که داده در این بخش نیاز است. علامت X نشان از عدم نیاز به داده در بخش می باشد.

کشور هدف ۲	کشور هدف ۱	کشور مبدا	زیربخش فرعی	زیر بخش	دسته اصلی
X	X	✓	کشاورزی	کالا	صادرکنندگان
X	X	✓	معادن		
X	X	✓	تولیدی		
X	X	✓	توریسم	خدمات	
X	X	✓	مالی		
X	X	✓	تکنولوژی		
✓	✓	X	کشاورزی	کالا	واردکننده ها
✓	✓	X	معادن		
✓	✓	X	تولیدی		
✓	✓	X	توریسم	خدمات	
✓	✓	X	مالی		
✓	✓	X	تکنولوژی		
✓	✓	✓	موسسات حمایت از تجارت	دولتی	تسهیل کننده ها
✓	✓	✓	بازرگانی		
✓	✓	✓	سلامت		
✓	✓	✓	بانکها	مالی	
✓	✓	✓	بیمه		
✓	✓	✓	بازنشستگی		
✓	✓	✓	فورواردها	تدارکات	
✓	✓	✓	حمل و نقل		
✓	✓	✓	بخش های مختلف	انجمن های صنعتی	
X	X	✓	دولت	آموزش دهندگان صادرات	
X	X	✓	بخش خصوصی		
✓	✓	X	سفارتخانه خودی	سفارتخانه ها	
✓	✓	X	سفارتخانه دیگری		
✓	✓	✓	توسعه دهندگان سرمایه	سرمایه گذاری	
✓	✓	✓	سرمایه گذاران بالقوه		
✓	✓	✓	اخبار	رسانه	
✓	✓	✓	تلویزیون		

جدول ۱۸ - بخش هایی که نیاز به سیستم CRM در دفتر رایزن دارد

مأخذ: ITC. (2013). Entering New Markets: A Guide for Trade Representative.

وضعیت دیپلماسی تجاری و رایزنان بازرگانی در ایران

شرح وظایف رایزن بازرگانی سازمان توسعه تجارت ایران

در ایران، رایزنان بازرگانی، افرادی هستند که در خارج از کشور برای تسهیل مسائل اقتصادی و تجاری تلاش می‌کنند. آنها زیرمجموعه‌ای از سازمان توسعه تجارت هستند، طول مدت ماموریتشان سه ساله است و پس از طی این مدت یا باید آن را تمدید کرده یا به کشور بازگردند. در حال حاضر و پس از برجام کشورهای هدف رایزنان برای توسعه تجارت، کشورهای اروپایی و CIS^{۲۲} هستند (روزنامه ایران، ۲۱ بهمن ۱۳۹۵)

هفته نامه تجارت فردا (آذر ۱۳۹۲) در مقاله‌ای با عنوان "رایزن بازرگانی کیست" وظایف رایزنان بازرگانی را از نظر سازمان توسعه تجارت ایران به شرح زیر بیان کرده است:

- مطالعه و بررسی بازار کشور محل استقرار از لحاظ جذب کالا و خدمات قابل صدور ایران و تهیه فهرست کالاهای قابل عرضه به بازار مزبور
- اطلاع رسانی به صادرکنندگان کالا و خدمات ایرانی و واردکنندگان بالقوه کالا و خدمات از ایران
- ارائه خدمات مشورتی درباره اقتصاد و بازرگانی ایران به متقاضیان مستقر در بازار هدف
- ارائه اطلاعات در خصوص ویژگی‌های بازار محل استقرار نمایندگی یا شعب سازمان به تجار و صنعتگران ایرانی و سازمانهای اقتصادی ذیربط
- راهنمایی سرمایه گذاران خارجی که درصدد سرمایه گذاری در ایران هستند و بالعکس
- ارسال منافعه های ذیربط برای صادرکنندگان یا تولیدکنندگان ایرانی در اسرع وقت
- کمک به معرفی و تبلیغ کالاها و خدمات صادراتی ایران و ارائه نظرات مشورتی در این زمینه به صادرکنندگان ایرانی
- تسهیل مسافرت هیات های اقتصادی عازم ایران یا اعزام هیات هایی از ایران به کشور محل فعالیت شعبه یا نمایندگی سازمان و ارائه نظر مشورتی به آنها
- کمک به حل و فصل دعاوی تجاری که بین صادرکنندگان ایرانی و طرف های تجاری آنها در محل فعالیت شعبه یا نمایندگی سازمان به وجود می آید.
- همکاری در برپایی نمایشگاههای اختصاصی یا تخصصی ایران در بازار هدف و کمک به مشارکت شرکت های ایرانی در نمایشگاههای بین المللی در آن بازار
- کمک به برگزاری اجلاس های مشترک و همکاری در انعقاد قراردادهای تجاری و تفاهم نامه های مورد نظر

²² Commonwealth of Independent States

- بررسی فعالیت های اقتصادی رقبای تجاری ایران در قلمرو فعالیت نمایندگی و ارائه نتایج آن به سازمان
- بررسی مشکلات کالاهای صادراتی ایران یا نقاط ضعف و قوت آنها از طریق نظرسنجی های موردی
- برقراری ارتباط مستقیم بین واردکنندگان کالا و صادرکنندگان ایرانی
- گردآوری اطلاعات فنی و تخصصی درباره کالاهای جدید عرضه شده به بازار هدف که امکان ساخت آنها در ایران موجود است و ارسال اطلاعات به سازمان
- کمک به ایجاد شورای مشترک بازرگانان ایرانی، اتاق های مشترک یا ایجاد تشکل های دیگری که وجود آنها می تواند به بسط مناسبات اقتصادی ایران با بازار هدف کمک کند
- کسب اطلاعات دقیق در مورد فعالیت رایزنان بازرگانی کشورهای دیگر در حوزه استقرار شعبه یا نمایندگی سازمان
- ارزیابی نمایشگاه های تخصصی یا بین المللی برگزار شده در کشور مورد نظر با عنایت ویژه به نحوه مشارکت موسسات و شرکت های ایرانی در نمایشگاه های مذکور
- تهیه گزارش های تحلیلی، پژوهشی درخصوص موضوعات مورد نظر سازمان
- گردآوری نمونه هایی از کالاهای رقیب در حد امکانات شعبه (اقلام کوچک مصرفی) یا کاتالوگ و بروشور کالاهایی که امکان خرید آنها مقدور نیست
- گردآوری اطلاعاتی در خصوص سازمان های اقتصادی بازرگانی، کانال های توزیع کالا، واردکنندگان و کلیه موضوعاتی که آگاهی از آنها می تواند به گسترش تجارت خارجی ایران کمک نماید
- تنظیم برنامه فعالیت های شعبه یا نمایندگی در مقاطع زمانی معین با توجه به اقداماتی که انجام آنها برای توسعه صادرات کالاها و خدمات ایرانی به بازار مورد نظر ضروری به نظر می رسد.
- انجام سایر فعالیت هایی که سازمان در چارچوب وظایف قانونی خود به شعبه یا نمایندگی محول نماید.

شرایط انتخاب رایزن بازرگانی ایران

رضا عباسقلی، مدیر کل دفتر امور نمایندگی های سازمان توسعه تجارت، شرایط ویژه برای انتخاب رایزن بازرگانی را به شرح زیر بیان کرده است:

- تسلط به زبان انگلیسی
- آشنایی نسبی با زبان محلی
- داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه به عنوان کارشناس نخبه در بخش بازرگانی

همچنین قرار است عملکرد سفرا بر اساس فعالیت های اقتصادی آنها ارزیابی شود و سفیری که فعالیت های اقتصادی بیشتری داشته باشد در جایگاه بهتری قرار می گیرد که در این زمینه رایزنان بازرگانی به عنوان بازوی اجرای قوی برای سفرا هستند.^{۲۳}

مناطق که ایران در آن رایزن بازرگانی دارد به شرح زیر است (دنیای اقتصادی، ۱۳۹۶/۶/۱):

عراق	ترکیه	ترکمنستان	افغانستان	چین
پاکستان	ایتالیا	لبنان	هندوستان	آفریقای جنوبی
تونس	کنیا	ویتنام	شانگهای چین	عمان
بلاروس	قزاقستان	جمهوری آذربایجان	اندونزی	کردستان عراق
روسیه	ارمنستان	جدول ۱۹ - کشورهای که ایران در آن رایزن بازرگانی دارد		

مشکلات دیپلماسی تجاری در ایران

یکی از دلایل اینکه اقتصاد ایران در حوزه های مختلف آسیب پذیر شده است به دلیل عدم تناسب و مشخص نبود جایگاه تجارت و بازرگانی اعم از داخلی و خارجی در نظام اقتصادی کشور است. تجارت خارجی ایران در طول تاریخ از جایگاه مطلوبی برخوردار نبوده است و گاهی دیده شده برداشت های مختلفی در امر تجارت مطرح شده است؛ حتی در برهه ای از زمان به تجارت به عنوان یک فعالیت غیرمولد، زائد و هزینه دار نگاه می کردند. لذا همیشه امر تجارت چالش بوده و هم اکنون هم وسیله برخوردها و چالش های سیاسی شده است.

از باب اهمیت دیپلماسی تجاری می توان به این واقعه تاریخی اشاره کرد که در تنش های دو دهه اخیر بین ایران و کشورهای اروپایی مجادلاتی در موضوعات سیاسی مورد اختلاف، با سفرا و دیگر نمایندگان آن کشورها در تهران یا خارج درمی گرفت، اگر با کشوری، مثلاً آلمان و ایتالیا مناسبات مطلوب تجاری وجود داشت، مجادله ها نهایتاً با توجه به منافع متقابل رفع و رجوع می شد. ولی اگر طرف مقابل کشوری مثل بریتانیا بود، به دلیل کم بودن سطح روابط تجاری و گردش مالی متقابل، دو طرف معمولاً مجادله را ادامه می دادند و به دلیل عدم تأثیرگذاری تنش بر منافع مالی کشورشان، تمایلی به کوتاه آمدن و جمع کردن مسئله مورد بحث نداشتند.

مدیریت و بدنه بوروکراتیک، اقتصادی و صنعتی ما در بسیاری موارد هنوز انطباق و نزدیکی جدی با استانداردهای رقابتی و نوین جهانی ندارد و صرفاً در عرصه غیررقابتی رانتی سنتی داخلی و محلی در جا می زند. بدون عزم جدی داخلی دولتی و غیردولتی برای انجام این تغییرات، صحبت کردن از دیپلماسی

²³ <http://donya-e-eqtasad.com/news/966532/>

تجاری و اقتصادی اقدامی باطل و بیهوده و نهایتاً تلاشی نظری و از سر تفنن به شمار خواهد رفت. (تفرشی، پژوهشگر مسائل بین الملل، ۱۳۹۶)

وجود برنامه های کوتاه مدت و مقطعی نیز باعث می شود فرصت های جدید و حتی بازارهای کنونی برای کشور از دست برود.^{۲۴}

گاهی اوقات بی اطلاعاتی تجار ایرانی از توانمندی و نقش رایزنان بازرگانی موجب می شوند، در اعزام هیئت های تجاری نتایج مورد نظر به دست نیاید. اما در کنار این مسئله اغلب فعالان اقتصادی اظهار می کنند که رایزنان، آگاهی، آشنایی و توانمندی کافی برای انجام ماموریتشان را ندارند. مشکلات برخی رایزنان در مقاله ای از روزنامه ایران از زبان پدram سلطانی، نایب رییس اتاق بازرگانی به شرح زیر است:

- به حوزه کاریشان مسلط نیستند و تسلط لازم به کارهای بازرگانی و اقتصادی را ندارند
- با روشهای دریافت و ثبت اطلاعات آشنایی ندارند
- اغلب از نظر زبانی مهارت لازم را ندارند که برای برقراری ارتباط موثر مشکل ایجاد می کند.
- نگاه برخی از آنها به کارها با نفع شخصی است

همچنین به دلیل نظام پرداختی که برای کارکنان در خارج از کشور و بر پایه ارزی در نظر گرفته شده، اغلب اعزام ماموران به خارج از کشور به مسابقه و رقابت تبدیل شده و رابطه ها موثرتر از ضابطه ها جلوه می کند. چون فضای بانکی در ایران محدود است و به دلیل تحریم هایی که در حوزه های مختلف وجود دارد، گاهی اوقات رایزنان نمی توانند تاثیرگذاری خود را داشته باشند.^{۲۵}

به طور مشخص در رابطه با روابط تجاری با کشور عراق، با در نظر گرفتن روابط مطلوب سیاسی بین دو کشور مشکلاتی مانند حمل و نقل نامناسب، مسائل بانکی و تعرفه های ترجیحی بر سر راه تجارت وجود دارد که باید با مذاکره و رایزنی مناسب حل و فصل شود.

همچنین به گفته حسینی دبیر کل اتاق مشترک ایران عراق، تعداد رایزنان اقتصادی ایرانی در کشورهای مختلف کم است و این نشان از کم توجهی به اقتصاد دارد. چرا که دو کشور چین و ترکیه توانستند با اعزام رایزن بازرگانی به کشور عراق سهم خود را از این بازار افزایش دهند. تعداد کل رایزنان اقتصادی کشور ایران ۲۲ نفر است که به طور مشخص در کشور عراق یک نفر حضور دارد و در مقایسه با کشور ترکیه رقیب ایران با ۱۱ رایزن حرفی برای گفتن ندارد. این درحالی است که رایزنان فرهنگی در کل ایران ۸۵ نفر هستند و همواره با امکانات و بودجه بهتری نسبت به همتایان اقتصادی خود فعالیت می کنند.

²⁴ <http://tajerpress.com/11935/>

²⁵ <http://donya-e-eqtasad.com/news/966532/>

شرط لازم برای موفقیت دیپلماسی اقتصادی ایران

موفقیت ایران در کسب نتایج پایدار از سفرهای مقامات ارشد سازمان ها و کشورهای خارجی را می توان منوط به اصلاح ساختار دیپلماسی اقتصادی کشور به معنای هماهنگ سازی قواعد و رویه های اقتصادی و تجاری با روندهای کلیدی تجارت جهانی دانست. به دیگر سخن ایران در پیشبرد دیپلماسی اقتصادی با یک چالش استراتژیک مواجه است: عقب ماندگی از روندهای کلیدی تجارت جهانی. جبران پرشتاب این عقب ماندگی شرط لازم موفقیت پایدار دیپلماسی اقتصادی کشور است.

با گذشت ۲۱ سال از شکل گیری سازمان تجارت جهانی، ایران همچنان در حاشیه آن به عنوان عضو ناظر باقی مانده است. در شرایط کنونی، ۹۷ درصد تجارت جهانی در درون مجموعه قواعد این سازمان صورت می گیرد، اما تجارت با ایران قواعد خاص خود را دارد و همچنان به سنتی ترین شیوه های ممکن انجام می گیرد. مهم تر آنکه در حاشیه ماندن ایران باعث شده تا شرکای تجاری آن به صورت سلیقه ای و در چارچوب قواعدی که خود تنظیم می کنند با این کشور به تعامل تجاری مبادرت ورزند و از این رهگذر تجارت خارجی ایران دچار بی ثباتی مزمن شود.

می توان مدعی شد که بدون جدی شدن روند الحاق ایران به سازمان تجارت جهانی و هماهنگ شدن تجارت خارجی کشور با بخش مهمی از قواعد تجارت جهانی، دیپلماسی اقتصادی ایران مدرن نخواهد شد و حداکثر می توان انتظار داشت روندهای سنتی و برگشت پذیر گذشته در دوره جدید توسعه یابد. (شریعتی نیا، هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۹۵)

علاوه بر این امر، برخی سیاست ها مانند یکسان سازی نرخ ارز، بهبود فضای کسب و کار داخل، انعقاد موافقت نامه های تجارت ترجیحی و پیوستن به پیمان های منطقه ای نیز از ملزومات رقابت در بازار جهانی است.

با در نظر گرفتن موارد بالا فعالیت رایزن های بازرگانی در درجه دوم اهمیت قرار دارد؛ چراکه حتی اگر شرایط به گونه ای باشد که رایزن های بازرگانی به سوی معرفی کالاها حرکت کنند، اما کالاهای ایرانی قدرت رقابت نداشته باشد، فعالیت آنها کمکی به صادرات نمی کند. هرچند در برخی موقعیت ها که کالای ایرانی قابل رقابت در بازار هست نیز فعالیت قابل قبولی از جانب رایزنان وجود ندارد که این خود به دلیل عدم تخصص آنهاست. بنابراین در نحوه فعالیت رایزنان و همچنین آموزش و گزینش آنها باید بازنگری صورت گیرد. امید است با قرار گیری اولویت اقتصادی در برنامه وزارت امور خارجه و تشکیل معاونت اقتصادی این امر بهبود یابد.^{۲۶}

²⁶ <http://donya-e-eqtasad.com/news/1113579>

ارزیابی رایزنان بازرگانی ایران از نظر فعالیت ها

بازاریابی										کشور	
تشویق و جلب سرمایه گذاری خارجی		ایجاد بانک اطلاعاتی شرکت های ایرانی کشور میزبان		مطالعه و بررسی بازار هدف و تبیین استراتژی و بررسی راهکارهای توسعه صادرات		اقدامات اجرایی برای عملیاتی شدن مفاد موافقت نامه های تجاری		بستر سازی و مشارکت در برپایی نمایشگاه و گزارش آن			
تعداد	وضعیت	تعداد	وضعیت	تعداد	وضعیت	تعداد	وضعیت	تعداد	وضعیت		
۲	✓	-	-	۵	✓	۳	✓	۳	✓	آذربایجان	
۱۰	✓		✓	۴	✓		✓	۲	✓	افغانستان	
۴	✓	۳	✓	۲	✓	۴	✓	۱	✓	ویتنام	
	✓		✓	۱	✓	-	-	۱	✓	پاکستان	
۳	✓	-	-	۳	✓	۴	✓	۲	✓	ایتالیا	
۳	✓	-	-	۲	✓	۱۰	✓	۳	✓	بلاروس	
۸	✓	-	-	۳	✓	۷	✓	۵	✓	هند	
۳	✓	-	-	۲	✓	۵	✓	۲	✓	عمان	
۶	✓		✓	۱	✓	-	-	۱	✓	چین (شانگهای)	
۴	✓		✓	۴	✓		✓	۲۰	✓	قزاقستان	
۷	✓	۱	✓	۸	✓	۷	✓	۱۰	✓	اندونزی	
۴	✓	-	-	۱۲	✓	۶	✓	۷	✓	ترکیه	
۲	✓	۱	✓	۴	✓	۲	✓	۴	✓	ترکمنستان	
-	-		-	۳	✓	۸	✓	-	-	ونزوئلا	
-	-	-	-	-	-	۱	✓	۱	✓	ارمنستان	
۵	✓	-	-	۱۲	✓	۵	✓	۳	✓	افریقای جنوبی	
۱۳	✓	-	-	۴	✓	۲	✓	۳	✓	چین (پکن)	
۲	✓	-	-	-	-	۲	✓	۴	✓	لبنان	
۳	✓	۲	✓	۴	✓	۲	✓	۳	✓	کنیا	

جدول ۲۰ - ارزیابی ۳ ماهه رایزنان بازرگانی ایران از نظر فعالیتهای بازاریابی

منبع: پرسشنامه های توزیع شده در رایزنی های بازرگانی (۱۳۹۵)

ارتباطات تجاری														کشور (منطقه)
فعالیت های مرتبط با مبادله هیئت های تجاری مرکب از واردکنندگان، فعالین اقتصادی		پیگیری دعاوی و مطالبات تجاری ایرانی		ارتباط با مدیران سازمان توسعه تجارت		شرکت در جلسات رسمی و ملاقات با مقامات تجاری، دیپلماتیک، رایزنان بازرگانی سایر کشورها		حضور در مذاکرات مربوط به تنظیم قراردادها و موافقت نامه های تجاری		ارتباط با اتحادیه ها و تشکلهای بخش خصوصی و دولتی کشور میزبان و برقراری ارتباط مستقیم بین واردکنندگان کالا و صادرکنندگان ایرانی		مشارکت در برگزاری اجلاس کمیسیون مشترک با کشور هدف		
تعداد	وضعیت	تعداد	وضعیت	تعداد	وضعیت	تعداد	وضعیت	تعداد	وضعیت	تعداد	وضعیت	تعداد	وضعیت	
۴	✓	۳	✓	-	-	۳۰	✓	۵	✓	۴۰	✓	-	-	آذربایجان
	✓		✓		✓	۷	✓	۱	✓	۱۲	✓	۱	✓	افغانستان
۲	✓	۱	✓	۴	✓	-	-	۲	✓	۵	✓	-	-	ویتنام
۱۲	✓	۱	✓		✓	۵۲	✓	۲	✓		✓	-	-	پاکستان
-	-	۲	✓	۱۵	✓	۵	✓	-	-	۶۰	✓	۲	✓	ایتالیا
۶	✓	۲	✓	۱۰۰	✓	۱	✓	۱۰	✓	۳۰	✓	۱	✓	بلاروس
۶	✓	۱۵	✓		✓	۴	✓	۱۵	✓	۶۰	✓	۱	✓	هند
۱۰	✓	۴	✓	۶۰	✓	۷	✓	۳	✓	۷	✓	۲	✓	عمان
۵	✓	۴	✓	۲	✓	۵	✓	۱	✓	۸	✓	-	-	چین (شانگهای)
۸	✓		✓		✓	۲	✓	-	-	۷	✓		✓	قزاقستان
-	-	۵	✓	۳۰	✓	۲۲	✓	۱	✓	۱۷	✓	۱	✓	اندونزی
۴	✓		✓		✓	۷	✓	۴	✓	۱۸	✓		✓	ترکیه
۵	✓	۸	✓	۳۸	✓	۶	✓	۱	✓	۱۶	✓	-	-	ترکمنستان
-	-		✓		✓	-	-	۱	✓		✓	-	-	ونزوئلا
۱	✓	۲	✓		✓		✓	۱	✓	۴	✓	۱	✓	ارمنستان
۵	✓	۸	✓	۸	✓	۴	✓	۳	✓	۵	✓	-	-	افریقای جنوبی
۶	✓	۶	✓		✓	۱۱	✓	-	-	۵	✓	۱	✓	چین (پکن)
	✓		✓		✓	۹	✓		✓		✓	۲	✓	لبنان
۲	✓	۱	✓	۲۰	✓	۳۰	✓	۱	✓	۲۰	✓	۲	✓	کنیا

جدول ۲۱ - ارزیابی ۳ ماهه رایزنان بازرگانی ایران از نظر ارتباطات تجاری

منبع: پرسشنامه های توزیع شده در رایزنی های بازرگانی (۱۳۹۵)

اطلاع رسانی تجاری										کشور (منطقه)
مساعدت و راهنمایی شرکت های خارجی کشور میزبان به منظور شرکت در نمایشگاههای ایران		ارائه گزارش تحلیل در مورد اوضاع تجاری و تحولات اقتصادی مهم کشور میزبان		ارائه خدمات مشاوره ای به شرکت های تجاری و بازرگانان کشور میزبان و علاقه مند به صادرات به ایران		ارائه مشاوره حقوقی و بازاریابی به تجار ایرانی در زمینه صادرات و واردات		اطلاع رسانی در زمینه مناقصات و قراردادهای بین المللی به صادرکنندگان کشور		
تعداد	وضعیت	تعداد	وضعیت	تعداد	وضعیت	تعداد	وضعیت	تعداد	وضعیت	
۳	✓	۱۰	✓	۲۰	✓	۵۰	✓	۱	✓	آذربایجان
	✓		✓	۵۰	✓		✓		✓	افغانستان
۵	✓	۲	✓	۶	✓	۴	✓	۳	✓	ویتنام
	✓	۲	✓		✓		✓	-	-	پاکستان
۴	✓	۶	✓	۲۰	✓	۵۰	✓	-	-	ایتالیا
۴	✓	۶	✓	۳۰	✓	۳۰	✓	۱	✓	بلاروس
۱۵	✓	۴	✓	۷۵	✓	۶۵	✓	۴۰	✓	هند
۲	✓	۲	✓	۶۰	✓	۱۸۵	✓	۲	✓	عمان
۳	✓	-	-	۱۴	✓	۱۲	✓	-	-	چین (شانگهای)
	✓		✓	۲۰	✓	۴۰	✓		✓	قزاقستان
۷	✓	۲	✓	۲۵	✓	۶۰	✓	۱۸	✓	اندونزی
-	-	۱۲	✓		✓		✓	-	-	ترکیه
۶	✓	۲	✓	۴۰	✓	۸۰	✓	۲	✓	ترکمنستان
-	-		✓		✓		✓	-	-	ونزوئلا
	✓		✓		✓		✓	۱	✓	ارمنستان
۱۵	✓	۶	✓	۳۰	✓	۶۵	✓	۳	✓	آفریقای جنوبی
-	-	۲	✓	-	-	۲۵	✓	-	-	چین (پکن)
	✓	-	-		✓		✓	-	-	لبنان
۲	✓	۱۰	✓	۲۰	✓	۱۰	✓	۱۰	✓	کنیا

جدول ۲۲ - ارزیابی ۳ ماهه رایزنان بازرگانی ایران از نظر اطلاع رسانی تجاری

منبع: پرسشنامه های توزیع شده در رایزنی های بازرگانی (۱۳۹۵)

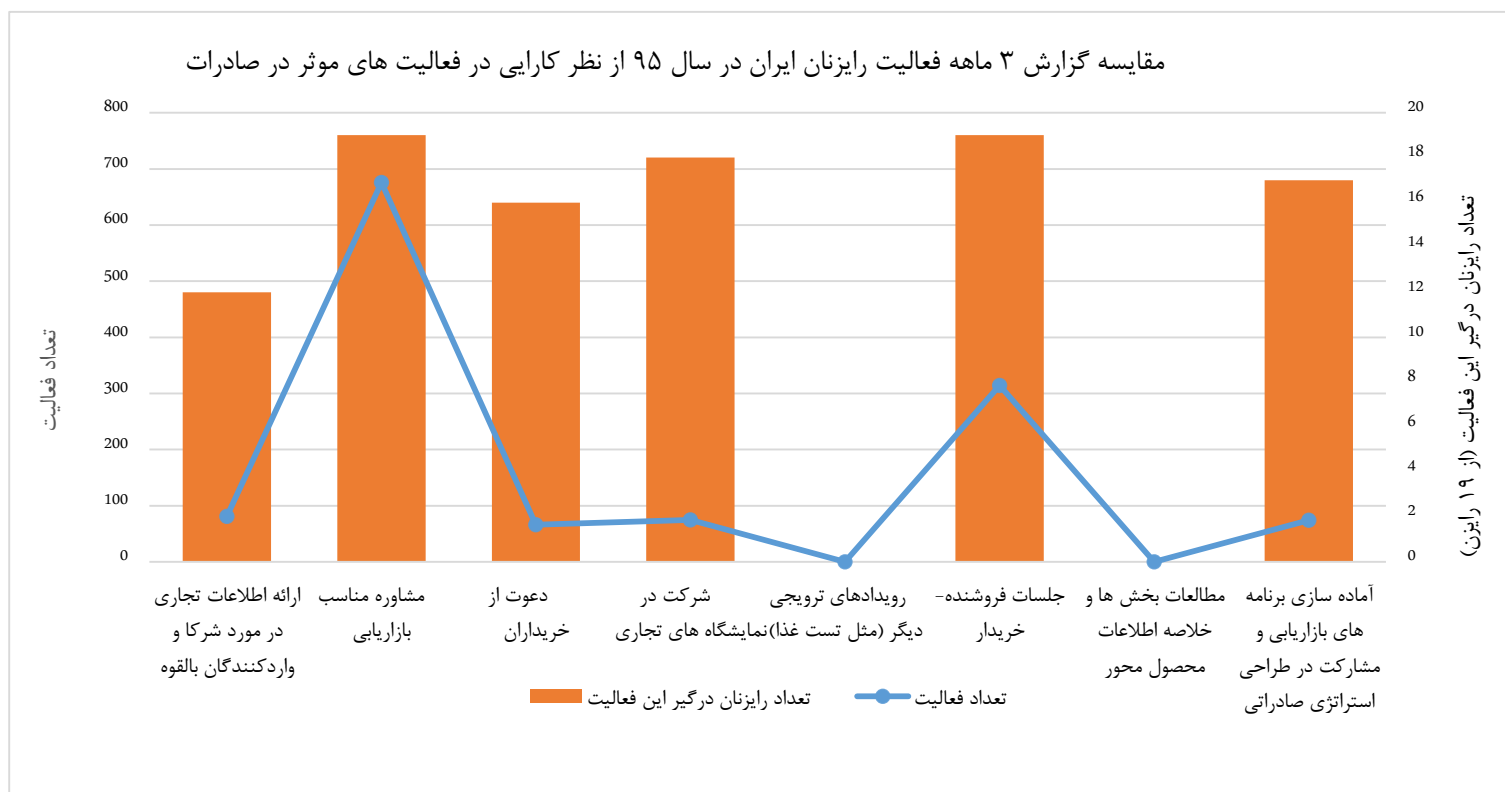
تحلیل فعالیت دوره سه ماهه رایزنان ایران

با توجه به جداول مزیت نسبی که توسط مرکز تجارت بین الملل گردآوری شده (ذکر شده در بخش ۴) ، خدماتی که احتمال ایجاد کسب و کار صادرات در سطح بالایی دارند به همراه میزان مزیت نسبی رایزن بازرگانی به شرح زیر است:

مزیت نسبی	خدمت
۵	ارائه اطلاعات تجاری در مورد شرکا و واردکنندگان بالقوه
۵	مشاوره مناسب در بازار
۵	دعوت از خریداران
۵	شرکت در نمایشگاه های تجاری
۵	رویدادهای ترویجی دیگر (مثل تست غذا)
۵	جلسات فروشنده-خریدار
۴	مطالعات بخش ها و اطلاعات محصول محور
۳	آماده سازی برنامه های بازاریابی
۳	مشارکت در طراحی استراتژی صادراتی

جدول ۲۳ - خدمات رایزنی که دارای مزیت نسبی و احتمال صادرات بالا هستند

حال با توجه به شناسایی خدمات مهم و موثر در امر صادرات از جانب رایزنان می توان مقایسه ای بین این شاخص ها و فعالیت های انجام گرفته توسط رایزنان بازرگانی کشور ایران انجام داد:

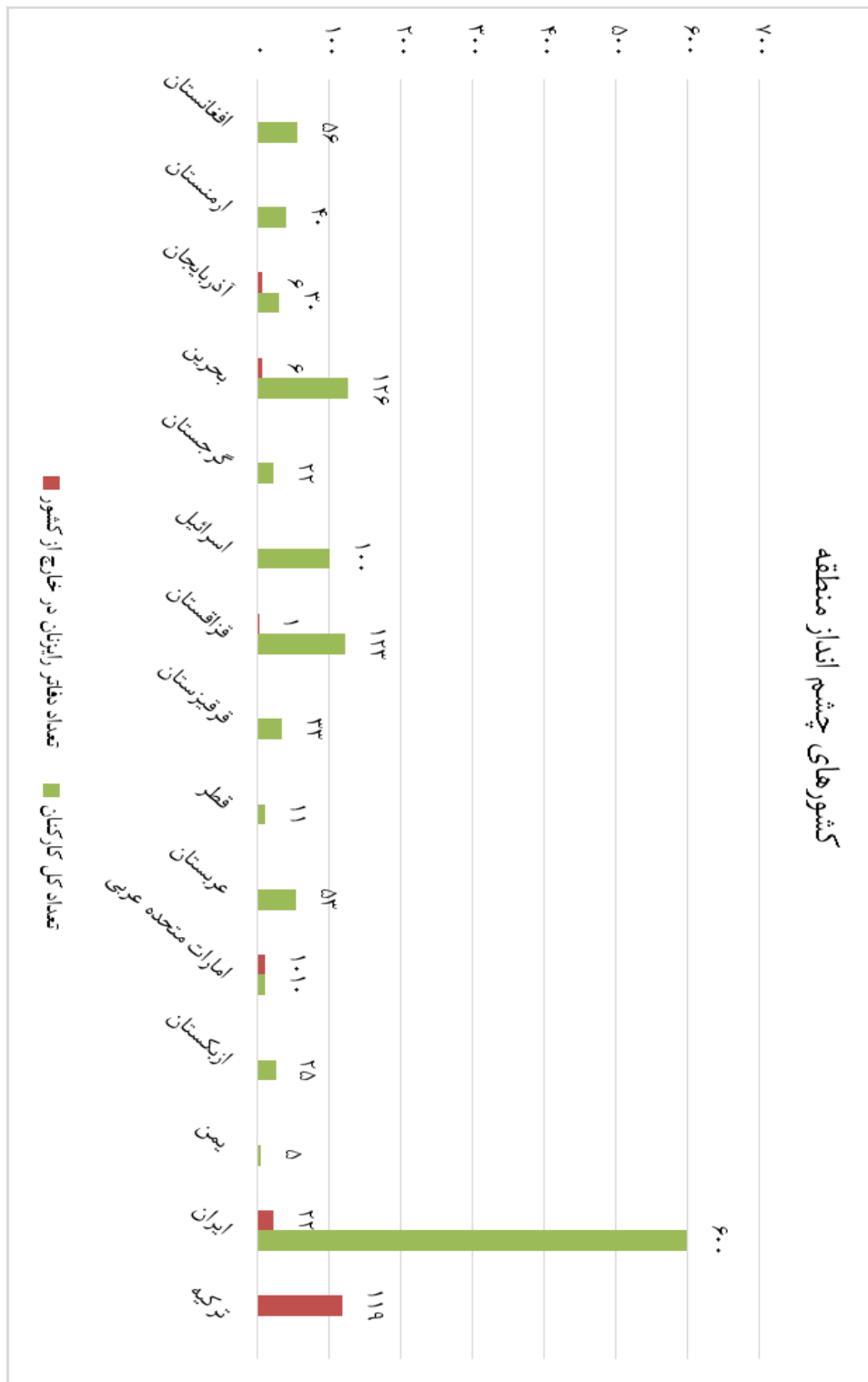


نمودار ۶ - تطبیق فعالیت رایزنان ایران با فعالیت های موثر در صادرات

منبع: پرسشنامه های توزیع شده در رایزنی های بازرگانی (۱۳۹۵) ۵۶

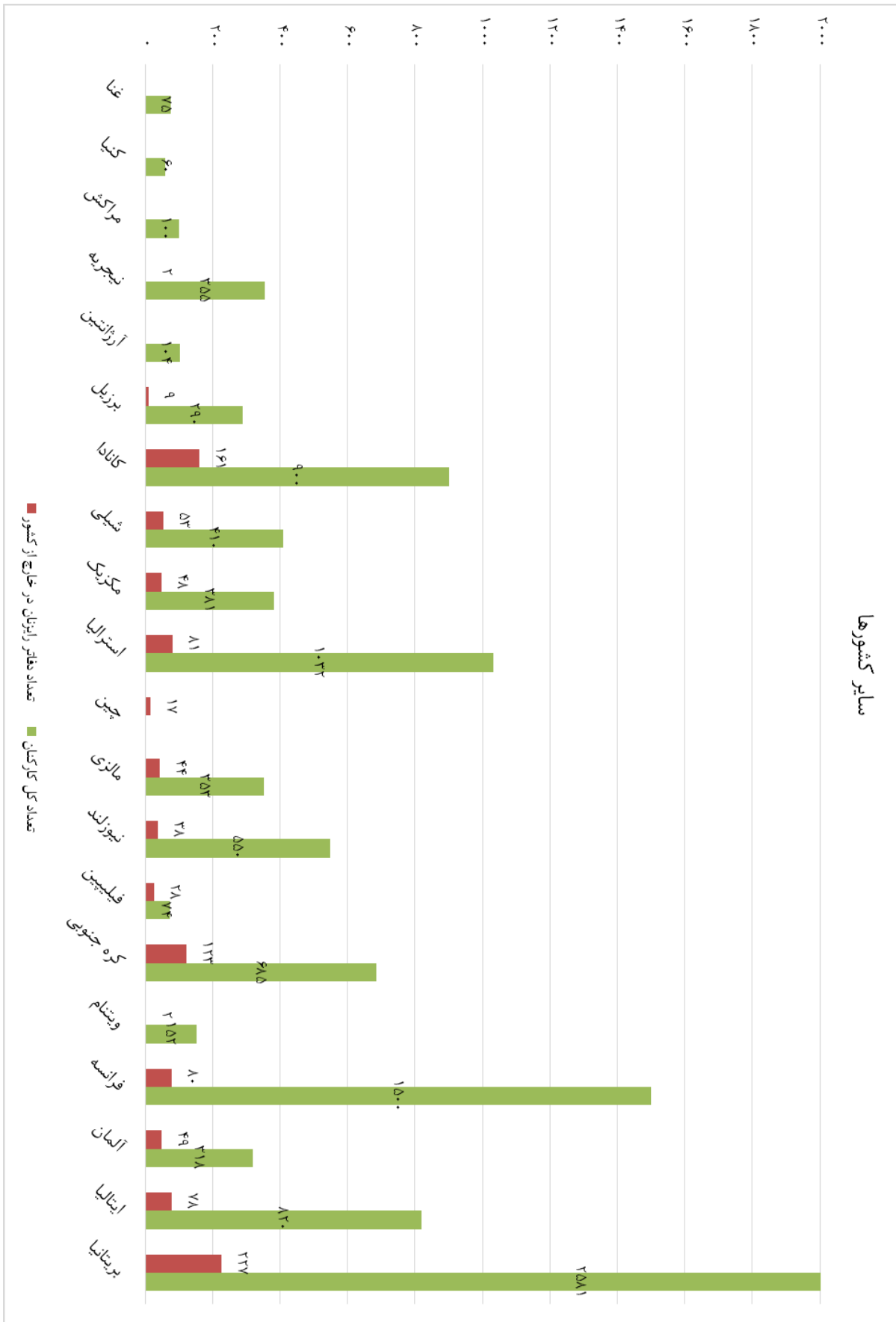
مقایسه کشورها از نظر ساختار سازمان توسعه تجارت و رایزنان

بازرگانی^{۲۷}



نمودار ۷- مقایسه کشورهای چشم انداز منطقه از نظر ساختار TPO و رایزنان بازرگانی

^{۲۷} بر گرفته از گزارش مرکز تجارت بین الملل (آمار کشور ترکیه استخراج شده از سایت وزارت اقتصاد ترکیه که فقط شامل تعداد دفاتر خارجی بود)



نمودار ۸ - مقایسه سایر کشورهای دنیا از نظر ساختار TPO و رایزنان بازرگانی

ITC. (2013). *Entering New Markets: A Guide for Trade Representative*

ITC. (2015). *Trade Promotion Organizations Directory*

Naray, O. (2008). *Commercial diplomacy: A conceptual overview. In 7th World Conference of TPOs, The Hague, The Netherlands.*

وحید بزرگی. (۱۳۹۶). دیپلماسی تجاری: از اهداف تا ابزارها. نشر نی

<http://tajerpress.com/11935/>

<http://www.donya-e-eqtesad.com/news/1043993>

<http://donya-e-eqtesad.com/news/966532/>

<http://www.tpo.ir/>

<http://donya-e-eqtesad.com/news/1113579>

بخش-تشکل-ها-۱۰۵۶۵۰/۶۲-ناکارآمدی-دیپلماسی-تجاری-<http://www.taadolnewspaper.ir>
بخش-خصوصی-ایران/